



Sérgio Campos Telha

# **Estudo de um Projeto de Investimento Hoteleiro**

Mestrado em Gestão  
Faculdade de Economia

Setembro 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão**

# **Estudo de um Projeto de Investimento Hoteleiro**

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| Estagiário            |  | <b>Sérgio Campos Telha</b>               |
| Orientador de Estágio |  | <b>Professora Doutora Patrícia Silva</b> |
| Entidade Acolhedora   |  | <b>NextConsulting, Lda</b>               |
| Supervisor da Empresa |  | <b>Doutor Luís Fernandes</b>             |

## **Resumo**

A apresentação deste relatório tem como principal objetivo descrever as tarefas realizadas durante um período de 20 semanas na empresa NextConsulting, Lda sediada em Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Assim, apesar de a empresa prestar serviços relacionados com as áreas de Contabilidade, Fiscalidade e Consultoria, o trabalho por mim desenvolvido baseou-se quase exclusivamente na elaboração de um Plano de Negócios e consequente candidatura ao QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional). Desta forma, a sua estrutura inclui quatro grandes secções. No primeiro capítulo é descrito a metodologia a seguir numa avaliação de um projeto e a composição organizativa do QREN. Numa segunda fase, é concebido um plano de negócios sobre o investimento estudado, na terceira é realizada uma alusão à entidade acolhedora, caracterizando-se os seus serviços, a sua história, os seus objetivos e valores. Finalmente, no último segmento é realizado uma análise crítica ao trabalho desempenhado e ao método utilizado.

## **Abstract**

The objective of this report is to describe the main tasks performed during a 20 week period in the NextConsulting, Lda company based in Coimbra, as part of the Masters programme in Management, Faculty of Economics, University of Coimbra. Thus, despite the company providing services related to the areas of Accounting and Tax and Advisory. The work developed by me was based almost exclusively on the preparation of a Business Plan and subsequent application to the QREN (National Strategic Reference Framework). The structure includes four major sections. The first chapter describes the methodology of an evaluation of a project and the organizational structure of the QREN. In the second phase a business plan on the draft study is designed and finally, in the third and fourth sections the host entity is mentioned, its services, its history, its goals and values are characterized. Subsequently a critical analysis of the work performed and the method used is carried out.

## **Agradecimentos**

Chega assim ao fim mais um ciclo recheado de momentos árduos, mas gratificantes. Inconscientemente, realizo uma avaliação de todo este percurso e facilmente percebo o seu contributo para o meu melhoramento pessoal e profissional. Contudo, esta caminhada não foi realizada sozinha, pelo que não poderia deixar um especial agradecimento àqueles que dela fizeram parte.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pelos ensinamentos transmitidos e pela constante motivação na procura de novos conhecimentos.

A todos os colaboradores da NextConsulting, Lda pelo facto de me transmitirem conhecimentos, fruto da sua experiência, que não os teria alcançado sem a sua ajuda, por me terem dado a oportunidade de realizar o estágio numa empresa cuja tipologia de serviços prestados se adequa aos ensinamentos adquiridos aquando da realização do curso e por me terem recebido bem.

À Dr.<sup>a</sup> Patrícia Silva por me ter orientado nos procedimentos a seguir, mostrando-se disponível e crítica quando o foi necessário.

Ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã por terem sido os meus suportes desde o início. A eles lhes agradeço e lhes devo tudo.

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>                           | <b>7</b>  |
| I.1  Tipologia de Investimentos .....                                 | 7         |
| I.2  Esquema geral de um estudo de investimento .....                 | 8         |
| I.2.1  Identificação do Projecto .....                                | 8         |
| I.2.2  Estudos Prévios .....  | 9         |
| I.2.3  Análise da Rendibilidade.....                                  | 11        |
| I.2.4  Estudos Complementares .....                                   | 15        |
| I.3  QREN.....  | 17        |
| I.3.1  Estratégias de Eficiência Colectiva .....                      | 17        |
| I.3.2  Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos ..... | 17        |
| I.3.3  Buy Nature – Turismo Sustentável em Áreas Classificadas .....  | 18        |
| I.3.4  Delimitação do território-alvo .....                           | 20        |
| <b>PARTE II - PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>                              | <b>21</b> |
| II.1  Resumo Executivo .....  | 21        |
| II.2  A Empresa .....   | 21        |
| II.3  Análise Externa .....   | 23        |
| II.3.1  Análise Macro-Envolvente.....                                 | 23        |
| II.3.2  Análise Micro-Envolvente.....                                 | 28        |
| II.4  Factores Críticos de Sucesso .....                              | 32        |
| II.5  Cliente-alvo .....  | 32        |
| II.6  Mercados .....  | 33        |
| II.6.1  Mercado Emissor Espanhol .....                                | 34        |
| II.6.2  Mercado Emissor Holandês.....                                 | 35        |
| II.6.3  Mercado Emissor Alemão.....                                   | 36        |
| II.7  Apresentação do Negócio.....                                    | 37        |
| II.7.1  Conceito de Negócio e de Hotel.....                           | 37        |
| II.7.2  Inserção Urbana e Paisagística da Edificação .....            | 37        |
| II.7.3  Objectivos .....  | 39        |
| II.7.4  Estratégia de Marketing Mix .....                             | 39        |
| II.7.5  Análise SWOT do Projecto .....                                | 43        |
| II.7.6  Necessidades de Financiamento .....                           | 45        |
| II.7.7  Avaliação do Projecto .....                                   | 46        |
| II.7.8  Análise da Sensibilidade .....                                | 48        |
| <b>PARTE III - DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO .....</b>                         | <b>49</b> |
| III.1  Apresentação da Empresa.....                                   | 49        |
| III.1.1  Tipologia de Serviços .....                                  | 49        |
| III.1.2  Estrutura Ideológica.....                                    | 51        |
| III.2  Tarefas Desenvolvidas.....                                     | 52        |
| <b>PARTE IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS E ANÁLISE CRÍTICA .....</b>        | <b>54</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>76</b> |

# Índice de Ilustrações

## Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1  Conceito de Taxa Interna de Rentabilidade .....                       | 13 |
| Figura 2  NUTS II .....   | 20 |
| Figura 3  Estrutura etária da população portuguesa .....                        | 23 |
| Figura 4  Densidade Populacional .....  | 24 |
| Figura 5  População residente segundo o nível de ensino .....                   | 24 |
| Figura 6  Distribuição geográfico nacional dos empreendimentos turísticos ..... | 27 |
| Figura 7  Localização de Seia no contexto Ibérico .....                         | 28 |
| Figura 8  Carta Litológica.....   | 29 |
| Figura 9  Carta da Temperatura .....  | 29 |
| Figura 10  Carta da Precipitação.....   | 29 |
| Figura 11  Índice de Conforto Bioclimático (Janeiro).....                       | 29 |
| Figura 12  Densidade Populacional, Seia 2001 .....                              | 30 |
| Figura 13  Variação Populacional, Seia 2001 .....                               | 30 |
| Figura 14  Indicador Per Capita por município, 2007 .....                       | 31 |
| Figura 15  População por Grupos .....   | 34 |
| Figura 16  Sazonalidade das viagens.....  | 34 |
| Figura 17  Estada Média.....  | 34 |
| Figura 18  Modos de viagem .....  | 35 |
| Figura 19  Dormidas por NUTS II .....   | 35 |
| Figura 20  Dormidas.....  | 35 |
| Figura 21  População por Grupos .....   | 35 |
| Figura 22  Sazonalidade das viagens.....  | 35 |
| Figura 23  Estada média .....   | 35 |
| Figura 24  Modos de viagem .....  | 36 |
| Figura 25  Dormidas por NUTS II .....   | 36 |
| Figura 26  Dormidas.....  | 36 |
| Figura 27  População por Grupos .....   | 36 |
| Figura 28  Sazonalidade das viagens.....  | 36 |
| Figura 29  Estada média .....   | 36 |
| Figura 30  Modos de viagem .....  | 36 |
| Figura 31  Dormidas por NUTS II .....   | 36 |
| Figura 32  Dormidas.....  | 36 |
| Figura 33  Localização do concelho de Loriga .....                              | 37 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 34  Localização geográfica do Projecto de Investimento .....              | 37 |
| Figura 35  Estimativa de dormidas por NUTS II .....                              | 40 |
| Figura 36  Estimativa de dormidas por mercado estrangeiro .....                  | 40 |
| Figura 37  Posicionamento estratégico dos segmentos turísticos em Portugal ..... | 41 |
| Figura 38  Modo de planearem as viagens .....                                    | 42 |
| Figura 39  Produtos vendidos online .....  | 42 |
| Figura 40  Localização geográfica da Empresa .....                               | 51 |
| Figura 41  Logotipo da Empresa.....  | 51 |

## Esquemas

|  |    |
|--|----|
| Esquema 1  Estudo de um Projecto de Investimento .....                       | 8  |
| Esquema 2  <i>Checklist</i> das Características da Oferta e da Procura ..... | 9  |
| Esquema 3  <i>Checklist</i> dos factores de Localização .....                | 10 |
| Esquema 4  Fórmula do VAL e respectivas limitações .....                     | 12 |
| Esquema 5  Fórmula da TIR e respectivas limitações .....                     | 12 |
| Esquema 6  Fórmula do <i>Payback</i> e respectivas limitações .....          | 14 |
| Esquema 7  Fórmula da TIR e respectivas limitações .....                     | 14 |
| Esquema 8  Formulação de uma árvore de decisão .....                         | 16 |
| Esquema 9  Estrutura organizativa do concurso .....                          | 19 |
| Esquema 10 Análise Sensibilidade da Taxa de Ocupação .....                   | 48 |

## Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1  Sondagem aos Estabelecimentos por NUTS II e por meses .....       | 26 |
| Tabela 2  Preços médios praticados por NUTS II e por tipo de Pensões .....  | 26 |
| Tabela 3  Distâncias e população das principais províncias espanholas ..... | 28 |
| Tabela 4  Empreendimentos Turísticos em Seia .....                          | 31 |
| Tabela 5  Matriz Mercado .....  | 33 |
| Tabela 6  Oferta existente por modalidade de turismo.....                   | 40 |
| Tabela 7  Factores de atracção.....   | 41 |
| Tabela 8  Factores de competitividade .....                                 | 41 |
| Tabela 9  Taxas máximas e limites de incentivo .....                        | 45 |
| Tabela 10  Cash Flows Actualizados e Acumulados .....                       | 46 |
| Tabela 11  Avaliação.....   | 47 |
| Tabela 12  Cronograma das tarefas realizadas.....                           | 53 |
| Tabela 13  QREN/PROVERE vs. Estudo de um Projecto de Investimento .....     | 54 |
| Tabela 14  Mérito do Projecto ao QREN .....                                 | 55 |

## Introdução

Após a finalização do percurso curricular do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia optei, de entre as possibilidades existentes, pela realização de um estágio curricular. Esta escolha baseou-se no facto de considerar que tal experiência poderia contribuir para a aquisição de conhecimentos de uma forma prática e para o estabelecimento de um contacto direto com a realidade que é o mundo do trabalho, respeitando eticamente as hierarquias e o sigilo profissional requerido. Tendo em conta fatores como a localização e o tipo de serviços prestados, a minha preferência recaiu sobre uma empresa sediada em Coimbra - NextConsulting, Lda.

Iniciado a 15 de Fevereiro e finalizado a 30 de Julho de 2012, a temática do estágio, fruto da realização de um Contrato de Prestação de Serviços, desenvolveu-se em torno da Avaliação de um Projeto e a sua respetiva candidatura a Fundos Comunitários. De facto, são os sucessivos projetos, idealizados e concretizados, que devido às suas sinergias com outras atividades permitem o constante progresso da sociedade e a sobrevivência das empresas. Cada vez mais se torna necessário a rentabilização e eficiência de qualquer investimento concretizado. Dessa forma, e o trabalho realizado permitiu-mo constatar, torna-se fulcral a construção de estudos prévios para a tomada de decisão quanto à sua viabilidade.

No que à sua estrutura diz respeito, o presente relatório encontra-se organizado em quatro grandes capítulos, todos fundamentados teoricamente e acompanhados de ilustrações quando necessário. Numa primeira parte é elaborado o enquadramento teórico descrevendo-se, por um lado, a metodologia a seguir numa avaliação de um projeto, tendo em conta a análise prática realizada no estágio, e por outro, a estrutura organizativa do QREN – programa ao qual a empresa esteve encarregue da candidatura. Seguidamente, é concebido um plano de negócios sobre o projeto estudado identificando-se a empresa, as condições macro e micro envolventes da região, os seus fatores críticos de sucesso, os seus clientes, os seus mercados-alvo, o seu conceito de negócio e a sua avaliação económico-financeira. No terceiro grande grupo faz-se uma alusão à entidade acolhedora, caracterizando os serviços prestados, a sua história, os seus objetivos e valores pelos quais se regem. Posteriormente, através de um cronograma, são descritas as atividades efetuadas durante o estágio. Por último, são apresentadas as conclusões por mim constatadas durante todo este processo e realizada uma análise crítica ao trabalho desempenhado e ao respetivo método utilizado pela entidade, tendo em conta os recursos disponibilizados pela mesma.



# Parte I

## Enquadramento Teórico

### I.1| Tipologia de Investimentos

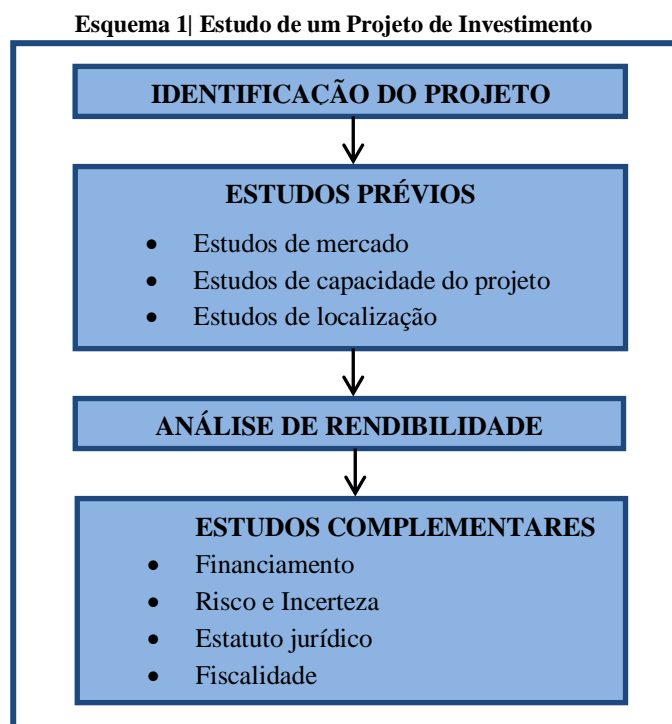
O conceito “Investimento” é frequentemente utilizado em diversas ocasiões por cada um de nós e, apesar de não haver uma definição universalmente aceite, existem características comuns que lhe são imputadas. De acordo com Abecassis e Cabral (1991) em *Análise Económica e Financeira de Projetos*, um investimento corresponde a “trocar a possibilidade de satisfação imediata e segura traduzida num certo consumo pela satisfação diferida, instantânea ou prolongada, traduzida num consumo superior.”. Já Araújo (2003), em *Análise de Projetos de Investimento*, acrescenta-lhe um novo elemento – afetação de fundos – considerando que um “investimento será toda a afetação de fundos feita com o objetivo de obter determinados benefícios em termos de rendibilidade”.

Ao analisarmos estas definições verificamos que são abrangidos uma diversidade de investimentos que se podem organizar em diversas modalidades, segundo: a sua natureza, a sua dimensão, a sua inserção sectorial, a origem dos fundos ou o tipo de financiamento (Marques, 1998). Contudo, de um modo geral, classificam-se em cinco grandes categorias (Martins et al., 2011):

- ❖ **Criação de empresas:** neste caso, a empresa é concebida tendo em conta o projeto de investimento que pretende criar, acabando por estar em sintonia com o mesmo.
- ❖ **Investimentos de substituição:** apesar de não aumentarem significativamente a produtividade da empresa, este tipo de investimentos visa a substituição de equipamentos usados. Geralmente são a usura física, a suscetibilidade de avarias e a obsolescência as principais causas da sua troca.
- ❖ **Investimentos de Expansão:** pretendem aumentar a capacidade da oferta, sendo necessário para isso estudos de rendibilidade e de mercado.
- ❖ **Modernização ou Inovação:** têm o objetivo de reduzir os custos de funcionamento, produzir novos produtos ou aperfeiçoar os já existentes. A sua implementação torna necessário a realização de estudos técnicos, de mercado, de rendibilidade e a consequente modificação das linhas de fabrico.
- ❖ **Estratégicos:** pretendem, por um lado, reduzir o risco associado às suas dependências de abastecimentos em quantidade, qualidade e preço, e por outro, melhorar o carácter social da empresa de forma a tornar o ambiente de trabalho mais favorável. Ao contrário dos outros tipos de investimentos, estes poderão ser inspirados por razões de ordem económica, técnica ou social.

## I.2| Esquema geral de um estudo de investimento

Para a realização de um estudo de projeto de investimento é necessário ultrapassar diversas etapas até à sua conclusão. É importante referir que não existe uma estrutura padrão para a construção de um dossier de avaliação de Projetos de Investimento, existem sim, aspetos importantes a avaliar pelo financiador para decidir a realização ou não de um eventual empréstimo (Barros, 2007). Desta forma, a sequência no esquema seguinte não deverá ser interpretada de uma forma rígida, pois existem diversos documentos financeiros, estudos quantitativos e qualitativos que fazem com que as diferentes fases interajam entre si e possibilitem a construção dos diversos cenários que apoiam a decisão final. Assim, no Esquema 1 são apresentados os passos que, de uma forma geral, são necessários para a sua elaboração, sendo posteriormente descritos os aspetos mais importantes de cada um deles.



Fonte: Soares et al., 1999

### I.2.1| Identificação do Projeto

Esta fase consiste em avaliar as características e necessidades de um projeto de investimento de uma empresa, de forma a beneficiar das oportunidades de negócio inerentes. Para isso, dever-se-á primeiramente definir a sua missão e os seus objetivos estratégicos. Seguidamente surgirá a necessidade de realizar uma avaliação interna, identificando-se as suas vantagens competitivas, a qualidade dos seus produtos, a relação com os clientes e os segmentos a que se destina. Esta situação poderá ser auxiliada por uma análise SWOT, comparando as vantagens e desvantagens internas com os fatores externos positivos e negativos (Soares et. al., 1999). Dessa forma, verificar-se-á a adequabilidade ou não da empresa ao respetivo negócio.

### **I.2.2| Estudos Prévios**

Os estudos prévios, para além de serem das fases iniciais de todo este processo, constituem-se como uma das etapas de maior importância para o seu desenvolvimento. De facto, a sua realização permitirá obter respostas quanto à sua viabilidade ou não.

Assim, um dos principais aspetos aquando da sua investigação prévia diz respeito à análise do mercado a que se destina, pois é esta análise que possibilitará verificar a capacidade de absorção da oferta do bem ou serviço proposto. Desta forma, a elaboração de um estudo desta natureza visa essencialmente dois grandes objetivos: por um lado, analisar a estrutura da oferta, e por outro, determinar a procura potencial dos consumidores (Barros, 2000).

Como ponto de partida para uma correta análise da oferta dever-se-á realizar um enquadramento sectorial do projeto, analisando a sua estrutura, as suas principais empresas e a sua evolução histórica (Abecassis e Cabral, 1991). Por outro lado, deverão ser avaliadas as condições gerais de comercialização do produto no mercado, as redes de distribuição ou mesmo a reação dos concorrentes existentes relativamente à eventual chegada de novos produtos (Mithá, 2009).

No sentido oposto ao da oferta, encontra-se a procura do mercado, a qual se torna essencial realizar uma avaliação quantitativa, qualitativa e evolutiva dos consumidores e dos seus hábitos, pois são estes indicadores que acabam por condicionar a capacidade produtiva a instalar. Por outro lado, é importante referir que, no caso de projetos mais complexos, esta pesquisa deverá ser mais aprofundada e pormenorizada, requerendo-se especialistas em marketing, de forma a reter uma informação mais exata no que ao nível da procura e da tecnologia viável diz respeito.

**Esquema 2| Checklist das Características da Oferta e da Procura**

| <b>Características da Oferta</b>  |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análise do tipo de mercado (concorrência perfeita, oligopólio, monopólio);</li><li>2. Identificação da concorrência (localização e capacidade);</li><li>3. Ordenação dos dados de produção nacional do produto ou serviço em causa;</li><li>4. Identificação dos preços praticados em toda a cadeia de valor;</li><li>5. Criação de um painel de localização geográfica dos principais produtores.</li></ol> |
| <b>Características da Procura</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. O perfil de consumidores do projecto;</li><li>2. O consumo aparente do produto ou serviço;</li><li>3. O rendimento nacional ou regional da população a que o projecto visa alcançar;</li><li>4. A frequência e ocasionalidade da compra do produto pelos consumidores;</li><li>5. A quantidade de produtos substitutos e complementares.</li></ol>   |

**Fonte: Adaptado de Mithá, 2009**

Segundo Camacho e Rosa (1992) estes fatores, a oferta e a procura, juntamente com o grau de penetração possível no mercado, a tecnologia, os recursos materiais e a disponibilidade financeira dos promotores determinam a capacidade do projeto. De facto, antes de se o realizar é necessário verificar qual a capacidade que o mercado ainda consegue absorver com a entrada de mais um concorrente.

Por outro lado, é necessário ter em atenção o tipo de investimento realizado, pois alguns apenas fazem sentido quando se iniciam com uma tecnologia específica e uma certa quantidade de recursos materiais, já que ao não se compadecerem com dimensões reduzidas, não se mostram rentáveis em escalas de operações dessa dimensão. Nestes casos, o investimento só é possível, se se conseguir outros mercados, nomeadamente exteriores, que permitam atingir um nível mínimo de negócio (Barros, 1998).

No que aos estudos de localização diz respeito poder-se-á afirmar que estes têm como principal objetivo determinar o local mais viável para estabelecer o investimento idealizado. De facto, a melhor solução será aquela que com menores custos conseguir realizar o maior volume de vendas, sendo certo que, quanto maior for a proximidade relativamente às fontes de energia, às matérias-primas, à mão-de-obra competente e ao consumidor, menores serão os custos de localização (Mithá 2009). Por estas razões, é natural que nesta etapa sejam elaborados diversos estudos relativamente às características geográficas da região, à capacidade e proximidade dos pontos de escoamento, aos custos na cadeia de valor, ao impacto ambiental ou mesmo às restrições impostas pelas leis. Por outro lado, aquando desta escolha é essencial ter em atenção dois aspetos fundamentais: o primeiro diz respeito à compatibilização entre os objetivos com a dimensão rentável dos equipamentos, o segundo enaltece a existência de agentes mais preponderantes que outros na realização da escolha, tendo em conta o tipo de projeto (Abecassis e Cabral, 1991).

**Esquema 3| Checklist dos fatores de Localização**

| <b>Fatores de Localização</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Localização e terreno: topografia, vertente climatérica, preço do terreno.</li><li>2. Facilidade e custo de transporte.</li><li>3. Proximidade das matérias-primas e do mercado a que se destina.</li><li>4. Mão-de-obra: disponibilidade, qualificação, leis de trabalho.</li><li>5. Sistema de comunicação: telefone, fax, internet.</li><li>6. Legislação do sistema judicial.</li><li>7. Industrias relacionadas e de suporte (Clusters).</li></ol> |

**Fonte: Adaptado de Mithá, 2009**

### **I.2.3| Análise da Rendibilidade**

Para se tomar a decisão sobre a viabilidade de um determinado projeto, torna-se necessário a apresentação de indicadores que permitam aos investidores perceber se valerá ou não a pena avançar - este fenómeno é definido como a Rendibilidade de um Projeto. De facto, o conceito de Rendibilidade, segundo Barros (2007) “descreve a capacidade do projeto gerar rendimento líquido, podendo ser definida como a relação entre o resultado gerado e os recursos utilizados na obtenção desse resultado”. Por outro lado, são estes indicadores que constituem a transmissão da mensagem do avaliador ou analista para os principais promotores e financiadores. Assim, torna-se vital que estes sejam quantificáveis, percutíveis e consistentes nas suas metodologias, sobretudo quando os investimentos envolvem várias partes interessadas, tais como: acionistas, financiadores, Estado, trabalhadores ou mesmo a comunidade em geral.

Outra questão é o facto de que nem todos os critérios recolhem consenso quanto ao resultado que pretendem traduzir, pois a tomada de decisão é fortemente influenciada pela pessoa que a analisa. Por exemplo, um funcionário de uma empresa poderá ter um ponto de vista certamente diferente de um analista de crédito ou mesmo de um acionista.

No âmbito da análise sob a ótica financeira e empresarial, os critérios geralmente usados para efeitos de análise de investimento são:

- Valor Atual Líquido (VAL)
- Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)
- Critério do Período de Recuperação Atualizado (*Payback*)
- Índice de Rentabilidade do Projeto (IRP)

#### **➤ Valor Atual Líquido**

Segundo Abecassis e Cabral (1991), o critério do VAL “traduz-se no cálculo do somatório dos *Cash Flows* anuais atualizados à taxa escolhida, e deduzidos do montante, atualizado à mesma taxa, dos investimentos”. Por outro lado, segundo Brealey et al. (2008) em “Princípios de Finanças Empresariais”, e Damodaran (2001) em “Corporate Finance” para a determinação deste indicador é necessário ter em consideração duas importantes características. Por um lado, o valor temporal do dinheiro, pois “O valor de um dólar hoje é superior ao valor de um dólar amanhã”, já que um dólar poderá ser investido hoje e começar a render posteriormente. Por outro lado, “O valor atual líquido depende unicamente dos fluxos de tesouraria previsionais do projeto e do custo de oportunidade de capital”, ou seja, qualquer critério de análise de investimentos que seja afetado pelas preferências do gestor, pelo método de contabilidade escolhido pela empresa, pela rendibilidade da atividade atual da empresa, ou pela rendibilidade de outros projetos autónomos, conduzirá a piores decisões.

Para o seu cálculo torna-se necessário obter: a vida económica do investimento ( $n$ ) a série de cash-flows ( $CF_t$ ,  $t = 1, \dots, n$ ), o investimento inicial ( $I_0$ ) e o custo do capital ( $k$ ) (Martins et al., 2011).

**Esquema 4| Fórmula do VAL e respetivas limitações**

|   |  |
|---|--|
| $VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k_t)^t} \quad (I.2.1)$  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VAL &gt; 0: dever-se-á aceitar o projecto, pois com este valor é possível recuperar o investimento realizado, gerando um excedente.</li> <li>▪ VAL = 0: caberá ao investidor aceitar ou não o projecto, sendo necessário analisar devidamente todos os parâmetros, pois bastará uma pequena alteração para que o projecto deixe de ser economicamente viável.</li> <li>▪ VAL &lt; 0: dever-se-á rejeitar o projecto, pois este não é economicamente viável.</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não permiti examinar projetos em situações de racionamento de capital</li> <li>▪ Não possibilita a análise de projectos com vidas diferentes</li> </ul>  |  |

**Fonte: Mota et al., 2006**

#### ➤ Taxa Interna de Rendibilidade

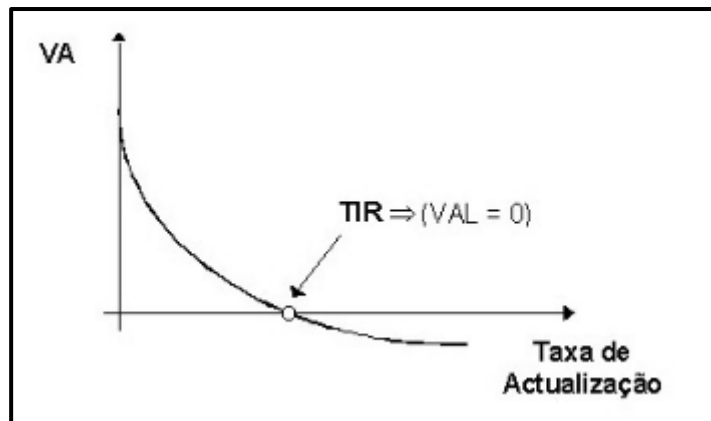
A Taxa Interna de Rendibilidade é, a par do VAL, outro indicador frequentemente utilizado. De acordo com Brealey et al., (2008) esta taxa define-se como: “a taxa de atualização que torna o VAL=0”, ou seja, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos (Mota et al. 2006). A sua determinação realiza-se calculando sucessivamente as suas parcelas, até se chegar a um ponto em que o VAL passará de positivo a negativo. A TIR corresponderá então a um valor pertencente ao intervalo definido pelas duas últimas taxas ensaiadas. A partir daí poder-se-á recorrer a uma interpolação linear que nos dará o valor da TIR, como demonstra a Figura 1. Por outro lado, contrariamente ao VAL que depende de uma taxa de desconto externa ao projeto, este método é independente da escolha da taxa de juro. Para a sua determinação torna-se necessário o cálculo de indicadores como: a vida económica do investimento ( $n$ ), a série de cash-flows ( $CF_t$ ,  $t = 1, \dots, n$ ) e o investimento inicial ( $I_0$ ) (Martins et al., 2011).

**Esquema 5| Fórmula da TIR e respetivas limitações**

|   |  |
|---|--|
| $I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} \quad (I.2.2)$   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não distingue situações de aplicação financeira de situações de financiamento.</li> <li>▪ Assume que os <i>Cash Flows</i> gerados pelo projeto são reinvestidos à própria TIR.</li> <li>▪ Não permite seleccionar projectos mutuamente exclusivos.</li> <li>▪ Podem existir TIRs múltiplas quando os projetos intercalam <i>Cash Flows</i> positivos com <i>Cash Flows</i> negativos.</li> </ul> |  |

**Fonte: Mota et al., 2006**

Figura 1| Conceito de Taxa Interna de Rentabilidade



Fonte: Barros, 2007

#### ➤ VAL vs TIR

Tal como refere Silva (1999) em “Técnicas de Análise de Investimentos – do VAL às Opções Reais”, apesar de serem dois dos critérios mais utilizados, estes apresentam diferenças “quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista processual”, aquando da avaliação de um projeto isolado.

Do ponto de vista teórico, o VAL poderá ser utilizado para expressar a riqueza do investimento de uma empresa, ao passo que a TIR, onde existe independência face à taxa de juro, não possibilita tal aspeto (Martins et al., 2011).

Sob o segundo ponto de vista, o VAL e a TIR diferem nos seguintes aspetos:

- o cálculo do VAL exige o valor do custo do capital, enquanto que a TIR não.
- o cálculo do VAL é mais simples do que o da TIR, uma vez que para este se torna necessário a realização de uma interpolação linear, ao passo que no VAL poder-se-ão realizar cálculos diretos.
- quando existem variações no custo do capital o método da TIR torna-se desajustado à realidade.
- se se tiver em conta a inflação, o método do VAL é mais flexível, pois os *Cash Flows* podem ser apresentados tanto em termos nominais como reais. Com a TIR, quando a inflação varia ao longo dos períodos, o método do valor nominal é menos direto.
- no caso dos *Cash Flows* alternarem entre positivos e negativos, a compreensão do significado da TIR torna-se mais complexo.

#### ➤ Critério do Período de Recuperação Atualizado

O Critério do Período de Recuperação Atualizado ou Payback corresponde ao período médio de recuperação do investimento, ou seja, é o tempo que demora a que as receitas geradas pelo investimento igualem a despesa inicial (Brealey et al., 2008). É devido a esta simplicidade

que facilmente se percebe que este método seja bastante utilizado na descrição dos projetos de investimento. Por outro lado, este indicador assume grande importância em cenários de instabilidade política, económica e social em que se tem como objetivo recuperar o investimento num determinado período de tempo máximo.

Assim, o *Payback* não poderá ser considerado um indicador puro da rentabilidade do projeto, mas sim um indicador de risco que terá sempre de ser utilizado em simultâneo com outros métodos de avaliação (Mota et al., 2006).

**Esquema 6| Fórmula do *Payback* e respetivas limitações**

|   |  |
|---|--|
| $I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (I.2.3)$   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>\text{Payback} &lt; n</math>: quando o <i>Payback</i> é inferior à vida útil do projecto dever-se-á aceitar.</li> <li>▪ <math>\text{Payback} = n</math>: quando o <i>Payback</i> é igual à vida útil dever-se-á aceitar.</li> <li>▪ <math>\text{Payback} &gt; n</math>: quando o <i>Payback</i> é superior à vida útil do projecto dever-se-á rejeitar.</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignora todos os fluxos de tesouraria depois do período limite, podendo excluir projectos que num período posterior, apresentam um VAL positivo.</li> <li>• Não tem em consideração os momentos de ocorrência dos <i>Cash Flows</i>, dando pesos iguais a todos os fluxos de tesouraria.</li> </ul>   |  |

**Fonte: Cebola, 2009**

### ➤ Critério do Índice de Rentabilidade

De acordo com Brealey et al. (2008), o Índice de Rentabilidade de um Investimento permite verificar qual a rentabilidade de um determinado projeto por cada unidade investida, estabelecendo a relação entre o lucro e o investimento inicial, devendo ser aceite quando proporciona uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade de capital (Martins et al. 2011).

**Esquema 7| Fórmula do IR e respetivas limitações**

|   |  |
|---|--|
| $IR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{I_0} \quad (I.2.4)$  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>IR &gt; 1 \rightarrow \text{VAL} &gt; 0</math>: dever-se-á aceitar o projecto.</li> <li>▪ <math>IR = 1 \rightarrow \text{VAL} = 0</math>: caberá ao investidor aceitar ou não o projecto</li> <li>▪ <math>IR &lt; 1 \rightarrow \text{VAL} &lt; 0</math>: dever-se-á rejeitar o projecto.</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não deve ser aplicado para seleccionar projectos mutuamente exclusivos</li> </ul>  |  |

**Fonte: Mota et al., 2006**



### **I.2.4| Estudos Complementares**

Os estudos complementares, correspondentes à quarta etapa do esquema anteriormente apresentado, surgem como um complemento das fases anteriores, não devendo por essa razão ser vistos como um estudo final em si mesmo (Souza, 2001). De entre eles, os que se encontram ligados ao Risco e Incerteza constituem-se como os mais importantes e debatidos na literatura mundial. Por essa razão, são apresentadas de seguida algumas técnicas que permitem diminuir a suscetibilidade dos resultados de um projeto de investimento.

#### **➤ Risco e Incerteza**

Tal como foi explicitado anteriormente, a decisão sobre a realização de um determinado investimento acarreta consigo a determinação de uma série de outras variáveis, tais como: o preço a praticar, a capacidade produtiva, a localização das instalações ou mesmo a tecnologia que acabarão por ter influência no resultado dos cash-flows. Contudo, por de trás de cada uma destas variáveis existem pressupostos que estão subjacentes para a sua determinação (Soares et al., 1999).

É por esta razão que um dos aspetos mais tratados do ponto de vista metodológico nesta área seja o do risco ou da incerteza. Contudo, é necessário saber não confundir os dois conceitos. A noção de risco está associada a uma situação de incerteza, que pode envolver custos ou penalizações graves (Soares et al., 1999). Já a de incerteza, segundo Brealey et al. (2008): “significa que o número de coisas que podem acontecer é superior ao das que efetivamente acontecem” podendo não acarretar consigo qualquer tipo de risco.

Atualmente existem diversas técnicas com vista à diminuição deste problema, tais como: a Análise de Sensibilidade, as Árvores de Decisão, a Análise de Cenários, a Análise de Break-Even ou a Simulação de Monte Carlo. Sendo que, devido à sua importância, apenas serão explicadas as duas primeiras.

#### **➤ Análise da Sensibilidade**

Tal como refere Soares et al. (1999), este tipo de análise, como o próprio nome indica, pretende determinar a sensibilidade da rentabilidade dos projetos às variações dos parâmetros críticos, tal como afirma Brealey et al. (2008): “A análise de sensibilidade limita-se a expressar os fluxos de tesouraria em função de variáveis-chave e, em seguida, a calcular as consequências dos erros de estimativa das variáveis.” Tais fatores, cujos responsáveis terão de determinar, serão todos aqueles que simultaneamente detenham um papel preponderante na elaboração do projeto e apresentem um elevado grau de incerteza, obrigando os gestores a identificar as variáveis relevantes, de forma a detetar as previsões inadequadas.

Após a seleção das variáveis críticas, a fase seguinte da análise consiste na elaboração dos diferentes cenários. Aí, as diversas rubricas terão que estar interligadas para que alterando,

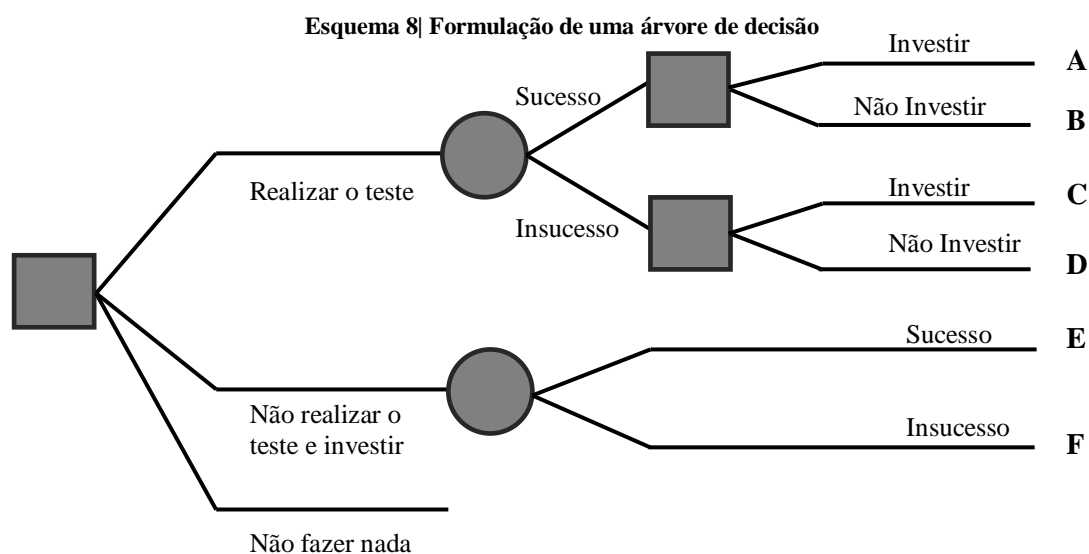
por exemplo, uma quantidade vendida sejam automaticamente atualizadas as vendas totais, os custos variáveis, os resultados na demonstração de resultados, no balanço e nos *Cash Flows*.

Por fim, importa realçar que para que este tipo de análise se torne mais consistente será importante estabelecer limiares de rentabilidade. Estes, segundo Martins et al. (2011) no “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, identificarão os valores mínimos e máximos que as variáveis poderão tomar, sem colocar em causa a elaboração do projeto.

A sua grande limitação resulta do facto de, antes de alterarmos uma nova variável, teremos que voltar ao ponto de partida, uma vez que esta metodologia apenas permite analisar o impacto de uma variável isoladamente (Mota et al., 2006).

### ➤ Árvores de Decisão

Apesar de normalmente a realização de um determinado projeto assentar numa só decisão, que passa por investir ou não, existem projetos onde é necessário tomar novas decisões ao longo da sua vida, pelo que surge a necessidade de criar uma árvore de decisão. O método das Árvores de Decisão constitui um elemento que permite aos seus utilizadores tomar decisões, tendo conhecimento de outras. Desta forma, o decisor poderá avaliar as consequências das suas deliberações antes de as tomar, mesmo que ocorram alterações durante o seu desenvolvimento (Martins et al., 2011). Por outro lado, é necessário ter em atenção ao tipo de investimento tratado, pois ao se ter em consideração todas as situações relevantes para a sua formulação, o processo poder-se-á tornar demasiado complexo, dificultando a decisão de investir ou não. De acordo com Brealey et al. (2008): “Se tudo correr bem, o projeto pode ser expandido; se correr mal, o projeto pode ser reduzido ou abandonado. Os projetos que podem ser facilmente modificados destas maneiras são mais valiosos do que os que não possuem essa flexibilidade. Quanto maior é a incerteza do futuro, mais valiosa se torna a flexibilidade.”



Fonte: Barros, 1998

### **I.3| QREN**

Tal como referido no início do relatório, a empresa esteve encarregue da elaboração de uma candidatura a um dos vários concursos estipulados pelo programa do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional). Logo, surgiu a necessidade de se realizar uma revisão da tipologia dos diversos concursos, por forma a adaptar o conceito do negócio às suas exigências. Assim, de acordo com os recursos utilizados no projeto de investimento e das particularidades da região onde este se idealiza inserir, as EEC (Estratégias de Eficiência Coletiva) corresponderam à melhor alternativa.

#### **I.3.1| Estratégias de Eficiência Coletiva**

As EEC constituem-se como um dos três tipos de candidaturas possíveis ao QREN. Estas estratégias consistem em: "conjuntos coerentes e estrategicamente justificados de iniciativas, integradas num Programa de Ação, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede, entre empresas e entre estas e outros atores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam." (transcrição efetuada da página web [www.qren.pt](http://www.qren.pt)). Desta forma, qualquer projeto candidato deverá conseguir promover o desenvolvimento económico e a coesão social e territorial, num contexto de sustentabilidade.

No que à sua estrutura se refere, as EEC agrupam-se em duas grandes classes: Clusters (PCT e Outros Clusters) e as Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial (PROVERE e ARDU), que se subdividem em:

- Pólos de Competitividade e tecnologia (PCT)
- Outros Clusters
- Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE)
- Ações de Regeneração e Desenvolvimento Urbanos (ARDU)

Assim, tendo em conta a temática que cada um destes grupos abrangia percebeu-se que os Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos seriam os mais indicados.

#### **I.3.2| Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos**

Este tipo de estratégia, inserido tal como anteriormente se referiu nas EEF, constituem-se como: “um instrumento especificamente destinado aos territórios com menores oportunidades de desenvolvimento por causa de uma baixa densidade – populacional, institucional, de atividade económica, etc. – pretendendo estimular iniciativas dos agentes económicos orientadas para a melhoria da competitividade territorial de áreas de baixa

densidade que visem dar valor económico a recursos endógenos e tendencialmente inimitáveis do território: recursos naturais, património histórico, saberes tradicionais, etc.” (transcrição efetuada da página web [www.qren.pt](http://www.qren.pt)).

Desta forma, apenas são considerados os projetos mais relevantes no que diz respeito à utilização do território, de emprego criado, de rendimento gerado e se se localizem ou não em territórios exteriores às Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto. No caso específico da Região Centro, local onde será instalado o projeto, considera-se que é possuidora de todas estas características, podendo desta forma constituir-se como uma oportunidade de valorizar os seus recursos ligados à natureza e ao ambiente, tais como as áreas de montanha, os espaços naturais protegidos e os recursos hídricos; mas também, a cultura e o património histórico, como é o caso do património arqueológico, aldeias e lugares, monumentos e conjuntos históricos, tradições e saberes-fazer das sucessivas gerações.

### **I.3.3| Buy Nature – Turismo Sustentável em Áreas Classificadas**

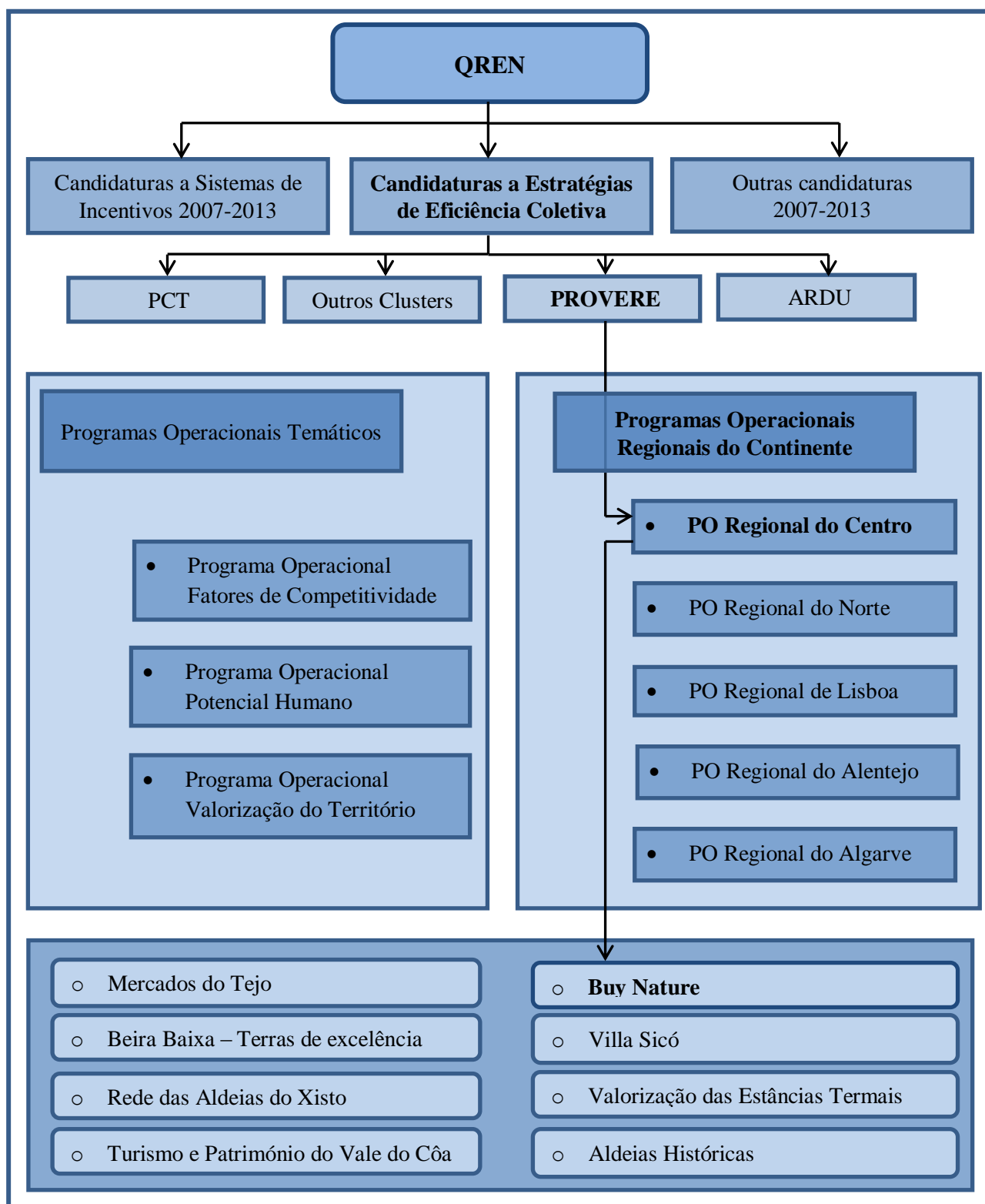
Este tipo de estratégia identifica-se como uma das oito estratégias aglomeradas pelas Estratégias de Eficiência Coletiva:

- ❖ Mercados do Tejo
- ❖ Rede das Aldeias do Xisto
- ❖ Aldeias Históricas – Valorização do Património Judaico
- ❖ Beira Baixa – Terras de excelência
- ❖ Valorização das Estâncias Termas da Região Centro
- ❖ Turismo e Património do Vale do Côa
- ❖ Buy Nature – Turismo Sustentável em Áreas Classificadas
- ❖ Villa Sicó – Programa de Valorização Económica dos Espaços da Romanização

O Buy Nature identifica-se como o planeamento e gestão de um destino turístico orientado essencialmente para o “turismo de natureza” e “turismo de saúde e bem-estar”. A sua aplicação consiste na utilização de recursos endógenos e assenta num trabalho de envolvimento dos agentes locais. Assim, como principais objetivos, este tipo de estratégia pretende, por um lado, estimular e promover o turismo de natureza proporcionado pelas diversas áreas existentes na região onde o projeto é inserido, e por outro, proteger e valorizar projetos de alojamento, animação, gestão de espécies e habitats, bioclimatismo e termas (baseado na página web [www.maiscentro.qren.pt](http://www.maiscentro.qren.pt))

É por estas razões que a estratégia Buy Nature tem como principal característica dos projetos a apoiar, a utilização e valorização dos recursos originais existentes, tornando-se tal facto, uma importante causa para o chamamento de visitantes e de crescimento dos fluxos turísticos.

Esquema 9| Estrutura organizativa do concurso



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados disponíveis em [www.qren.pt](http://www.qren.pt)

### **I.3.4| Delimitação do território-alvo**

De acordo com o Decreto-Lei n.º244/2002, de 5 de Novembro ficaram estabelecidos três níveis de Nomenclatura das unidades Territoriais para Fins estatísticos (NUTS). Assim, de acordo com o Artigo 1.º:

- ❖ Nível I – constituída por três unidades, correspondentes ao território do continente e de cada uma das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
- ❖ Nível II – constituído por sete unidades das quais cinco no continente e ainda os territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
- ❖ Nível III – constituído por 30 unidades, das quais 28 no continente e 2 correspondentes às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

**Figura 2| NUTS II**



**Fonte: Decreto-lei n.º 244/2002**

Neste trabalho, todas as estatísticas apresentadas estarão de acordo com a divisão do território segundo o nível II – região Centro de Portugal. Neste território, segundo a NUT III, encontra-se incluído: a Beira Interior Norte, a Beira Interior Sul, a Cova da Beira, o Pinhal Interior Norte, o Pinhal Interior Sul e a Serra da Estrela.

## **Parte II**

### **Plano de Negócios**

#### **II.1| Resumo Executivo**

O presente estudo procura fundamentar o investimento realizável numa unidade hoteleira de 5\* em Loriga, concelho de Seia, distrito da Guarda.

Na conceptualização desta nova unidade, a orientação seguida foi no sentido de se estabelecer uma relação entre a unidade e a realidade local e dessa forma tirar um claro partido. Por essa razão, tematicamente utilizou-se a conceção de interiorismo para o desenvolvimento do tema da aromaterapia, o que constituirá local e regionalmente um fator claro de inovação e de posicionamento de mercado. Por outro lado, apostar-se-á no mercado do turismo rural, pelo que serão desenvolvidas parcerias orientadas para a promoção do contacto do cliente com a natureza, de forma a retirar partido terapêutico, no plano emocional e do seu equilíbrio psíquico.

No que à promoção da unidade diz respeito, esta será direcionada em grande parte para o mercado emissor holandês, não apenas porque os promotores aí viveram uma parte das suas vidas, como ainda o perfil de viagem e de comportamento deste turista se ajusta à oferta e ao que a região lhe poderá presentear.

Por último, destaque-se que para além destes aspetos inovatórios em matéria de hotelaria, o simples facto da classificação vir a ser de 5\*, encerra em si mesmo uma proposta que, por não existir localmente, é logo por si um fator diferenciador.

#### **II.2| A Empresa**

##### ❖ Identificação

- **Nome:** NATURAL WELLNESS - GESTÃO HOTELEIRA, LDA
- **Natureza Jurídica:** SOCIEDADE POR QUOTAS
- **Sede:** Estrada Nacional 231, Tapada, Fonte dos Amores
- **Distrito:** Guarda **Concelho:** Seia **Freguesia:** Loriga
- **Objeto:** a sociedade tem como objeto a exploração e gestão de empreendimentos turísticos, bem como a organização de um conjunto de atividades, destinadas a proporcionar ao público em geral momentos lúdicos, de lazer e de diversão. Por outro lado, proporcionará atividades relacionadas com a manutenção e o bem-estar físico, nomeadamente: banhos turcos, saunas, solários, massagem, relaxamento e outras atividades similares de bem-estar físico.
- **Capital:** 2.000,00 Euros
- **CAE Principal:** 55111-Hotéis com restaurante
  - **CAE Secundário:** 93293-Organização de atividade de animação turística
  - **CAE Secundário:** 96040-Actividades de bem-estar físico

#### ❖ Historial

A empresa foi constituída para, no plano jurídico, dar forma organizativa a uma candidatura ao Sistema de Incentivos à Inovação, no âmbito do PROVERE, sendo portanto uma Startup, orientada para a concretização da proposta de investimento.

#### ❖ Missão

A missão consistirá em proporcionar ao cliente um bem-estar físico, psíquico e emocional, que é hoje sinónimo de Saúde, nos termos em que a define a OMS. De facto, Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS): “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não, simplesmente, a ausência de doenças ou enfermidades.” A proposta de valor concretizar-se-á pela oferta de alojamento e serviços orientados para a promoção do contacto do cliente com a Natureza, da qual este tirará partido, em benefício do seu equilíbrio físico e emocional.

#### ❖ Objetivos

Topicamente, o objetivo estratégico deste empreendimento, nos segmentos do Turismo de Saúde e Bem-Estar e do Turismo Rural, é o de constituir um projeto numa referência incontornável na oferta Hoteleira da região. Nestes segmentos, presentemente não existe disponibilidade de oferta de alojamento, pelo que a construção de um Hotel Rural de 5\* constituirá uma mais-valia para a região, a qual institucional e estrategicamente assume como vocação, uma orientação de mercado para os segmentos de Natureza e Saúde.

Relativamente ao primeiro segmento, a capacidade proposta ajusta-se a uma oferta inovadora de um pequeno Wellness Center, em que a água será o elemento central de um conjunto de instrumentos orientados para o relaxamento, bem como a utilização da aromaterapia e fitoterapia na obtenção de bem-estar e saúde para os clientes.

No que se refere ao segundo elemento, a localização do Hotel em Loriga e a sua implantação numa fraga arborizada possibilitará a promoção de percursos pedestres e consequentemente o contacto direto com a natureza.

Operacionalmente, os objetivos passarão:

- Pela aposta na distribuição on-line;
- Pela certificação da unidade, ISSO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Ambiente);
- Pela oferta de uma gastronomia de inspiração local;
- Pela oferta de “facilidades” orientadas para o bem-estar e saúde;
- Pela aposta na aromaterapia e fitoterapia como técnicas estruturadoras do Hotel.

Em síntese, a estratégia utilizada na sua gestão passará por uma diferenciação focalizada, servindo assim uma gama muito restrita de clientes que estão dispostos a pagar verbas consideráveis para usufruir da imagem de distinção do seu produto



## II.3| Análise Externa

### II.3.1| Análise Macro-Envolvente

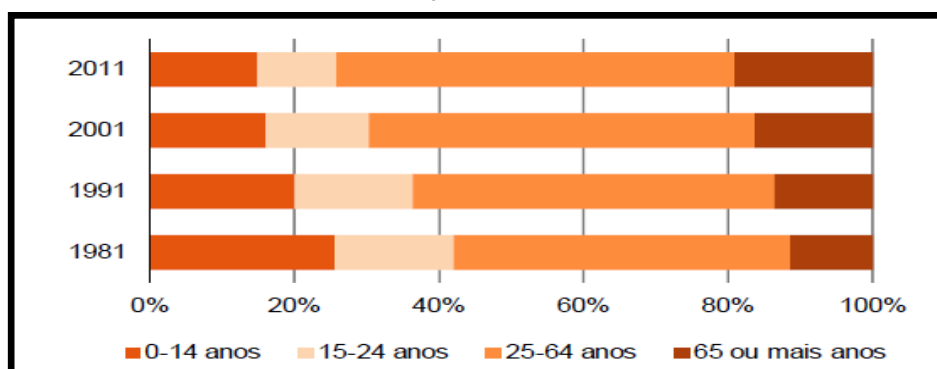
#### ❖ A Demografia

Em primeiro lugar torna-se importante perceber as características da população portuguesa, para verificar se estas efetivamente vão ao encontro do cliente-alvo pretendido pelo conceito de negócio, que mais à frente explicarei.

Nas duas últimas décadas tem-se assistido a um movimento demográfico generalizado, onde o campo tem perdido sucessivamente população a favor dos meios urbanos, as zonas interiores a perderem a favor do Litoral e estas a favor das zonas metropolitanas de Lisboa e Porto. Em síntese, o país “urbanizou-se”, “litoralizou-se” e “metropolizou-se”.

No que toca ao problema demográfico do envelhecimento da população, visível no estreitamento da base da pirâmide etária e no alargamento do seu topo (*Figura n.º3*), o país demograficamente tem sofrido uma espécie de efeito de tenaz, motivado pela redução da taxa de natalidade e pelo aumento da esperança média de vida, que nos mostra como a população das faixas etárias dos “0-14 anos” e dos “15-24 anos” diminuiu de 1981 a 2011, enquanto que a população com idades entre os “25-64 anos” e dos “65 ou mais” aumentou.

**Figura 3|Estrutura etária da população portuguesa**

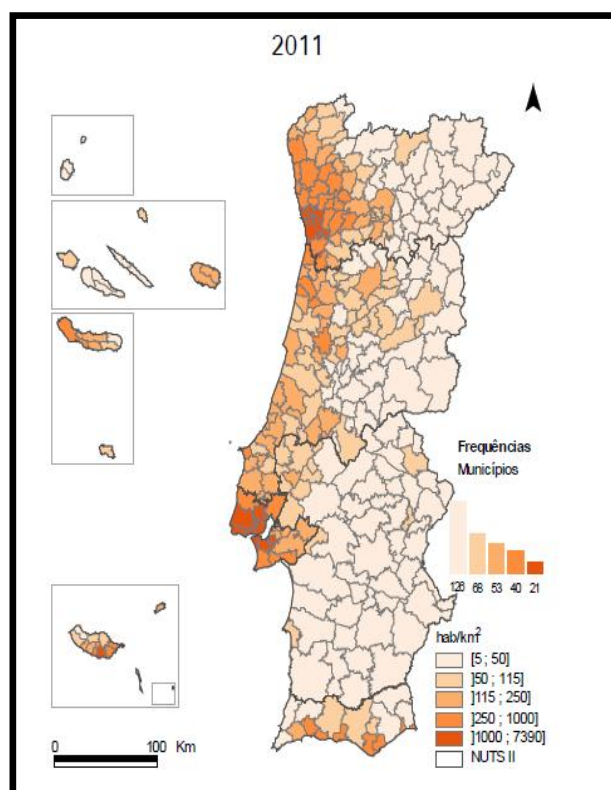


**Fonte: Figura retirada dos Censos 2011**

No que se reporta ao posicionamento do negócio, neste particular aspeto, este facto constitui-se como uma oportunidade, na medida em que, é nesta faixa etária, que se irá trabalhar comercialmente na captação de hóspedes para a unidade hoteleira.

Outro fator que importa reter no plano demográfico associa-se ao problema da densidade populacional. Sob este ponto de vista, a baixa densidade que se regista no Município de Seia, constitui naturalmente um problema para o Concelho, mas uma oportunidade e uma vantagem para o projeto, uma vez que a orientação para os segmentos *wellness* e *natureza*, pressupõem um território demograficamente pouco denso. Contrariamente, os territórios de Lisboa e Porto, que são os municípios com maior densidade populacional, constituem o campo de captação de clientes.

**Figura 4|Densidade Populacional**

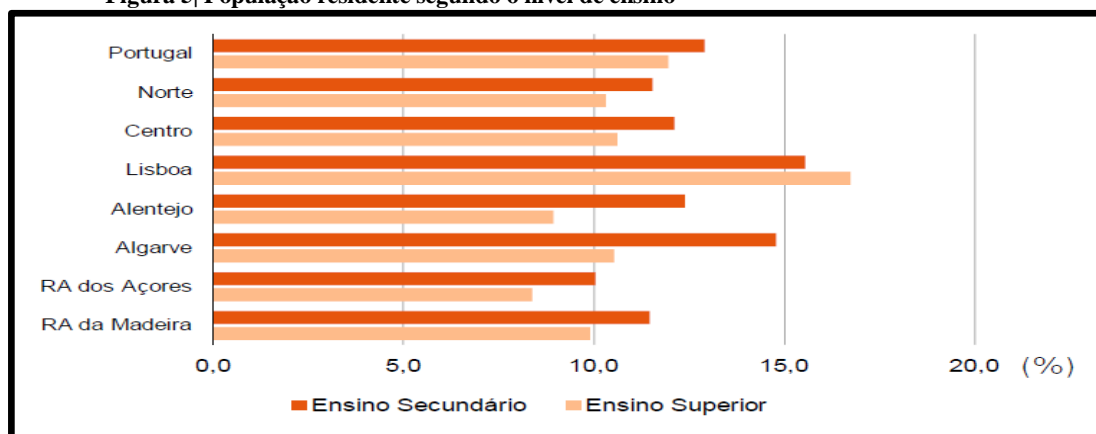


Fonte: Figura retirada dos censos 2011

Relativamente às habilitações académicas da população portuguesa, tendo em consideração a sua distribuição espacial, verifica-se que efetivamente são as regiões de Lisboa e do Norte do país com nível de ensino mais elevado.

Sob o ponto de vista do interesse para o projeto, estes resultados são favoráveis dada a orientação do empreendimento para uma clientela pertencente às classes sociais médias e média-alta, com escolaridade secundária e superior. Desta forma, a estratégia de captação nestes mercados ajusta-se ao produto em desenvolvimento, pois é nestas regiões que residem as populações mais escolarizadas.

**Figura 5| População residente segundo o nível de ensino**



Fonte: Figura retirada dos Censos 2011

#### ❖ Envolvente Política-Legal

Muito Genericamente sumaria-se a legislação mais relevante associada à gestão de uma unidade hoteleira, tendo esta a capacidade de influenciar direta e indiretamente o tipo de construção:

- **Portaria n.º 215/2011, de 31 de Maio** - Estabelece os requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração e de bebidas, incluindo os que se integram em empreendimentos turístico.
- **Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de Novembro** - Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.
- **Declaração de Retificação n.º 45/2008** - Retifica a Portaria n.º 517/2008, de 25 de Junho, que estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de alojamento local.
- **Portaria n.º 937/2008, de 20 de Agosto** - Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural.
- **Portaria n.º 327/2008, de 28 de Abril** - Aprova os requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamento Turísticos.
- **Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março** - Determina quais os elementos que devem instruir os pedidos de informação prévia, de licenciamento e de autorização referentes a todos os tipos de operações urbanísticas, e revoga a Portaria n.º 1110/2001, de 19 de Setembro.
- **Decreto Regulamentar n.º 5/2007, de 14 de Fevereiro** - Com a presente alteração legislativa, os hotéis rurais deixaram de ter como requisito a limitação máxima do número de unidades de alojamento (quartos ou suítes), anteriormente fixada em 30.
- **Portaria n.º 1068/97, de 23 de Outubro** - Aprova os sinais normalizados dos empreendimentos turísticos, dos estabelecimentos de restauração e de bebidas e das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural e das informações de carácter geral e dos serviços por eles prestados.
- **Portaria n.º 651/2009, de 12 de Junho** - Define o Código de Conduta a adotar pelas empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos que exerçam atividades reconhecidas como turismo de natureza e o logótipo que os identifica.
- **Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril** - Estabelece o regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas.
- **Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro** – Aprova a revisão do Código de Trabalho.
- **Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março** - Novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
- **Decreto-Lei n.º 271/82, de 13 de Julho** – Habilitações de diretor de hotel, subdiretor de hotel e assistente de direção de hotel.

## ❖ Concorrência Nacional

Para a delineação da estratégia da empresa, no que diz respeito a preços praticados, gestão de stocks, rotação de recursos humanos e níveis de qualidade do serviço prestado, torna-se essencial ter um conhecimento da oferta turística portuguesa no que diz respeito à: dimensão do mercado, taxa de ocupação, sazonalidade, preços e dispersão dos estabelecimentos, como é possível constatar nos seguintes quadros.

**Tabela 1| Sondagem aos Estabelecimentos por NUTS II e por meses**

| Sazonalidade/Cama%/2011 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |     |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-----|
| NUTS II                 | Jan  | Fev  | Mar  | Abr  | Mai  | Jun  | Jul  | Ago  | Set  | Out  | Nov  | Dez  | Total | Pos |
| Norte                   | 21,4 | 27,5 | 30,8 | 39,6 | 39,0 | 44,6 | 52,4 | 67,5 | 50,7 | 41,5 | 23,3 | 21,2 | 38,8  | 4   |
| Centro                  | 16,7 | 18,8 | 23,9 | 30,3 | 28,4 | 32,7 | 34,7 | 54,1 | 36,1 | 31,3 | 17,3 | 15,9 | 28,6  | 7   |
| Lisboa                  | 27,7 | 32,4 | 41,0 | 55,2 | 54,1 | 58,2 | 61,5 | 77,3 | 63,8 | 57,9 | 35,0 | 29,9 | 49,7  | 2   |
| Alentejo                | 16,0 | 21,7 | 29,0 | 36,9 | 31,0 | 42,9 | 43,2 | 70,1 | 43,3 | 31,5 | 17,6 | 15,6 | 33,2  | 6   |
| Algarve                 | 15,0 | 25,7 | 30,1 | 42,9 | 37,4 | 53,9 | 72,6 | 84,3 | 59,1 | 40,5 | 18,6 | 12,5 | 42,8  | 3   |
| Açores                  | 10,8 | 16,9 | 24,9 | 33,3 | 41,3 | 53,7 | 61,9 | 69,3 | 49,1 | 33,7 | 17,1 | 10,6 | 35,1  | 5   |
| Madeira                 | 33,0 | 43,1 | 53,2 | 62,5 | 65,5 | 60,3 | 65,0 | 76,1 | 68,5 | 53,4 | 38,0 | 28,2 | 53,9  | 1   |
| Total Global            | 21,0 | 28,0 | 34,0 | 44,9 | 42,8 | 51,2 | 60,4 | 74,7 | 56,1 | 43,9 | 24,7 | 20,0 | 42,4  |     |

Fonte: Quadro retirado de I.N.E. (última atualização em 14/02/2012)

**Tabela 2| Preços médios praticados por NUTS II e por tipo de Pensões**

| Valor/2011                           |          |        |         |         |        |               |        |          |
|--------------------------------------|----------|--------|---------|---------|--------|---------------|--------|----------|
| Indicadores                          | Portugal | Lisboa | Algarve | Madeira | Norte  | Centro        | Açores | Alentejo |
| Preço médio de Aposento (b&b)        | 123,35   | 154,21 | 135,13  | 124,62  | 130,61 | <b>77,01</b>  | 118,60 | 94,44    |
| Total de Hotéis                      | 122,43   | 154,18 | 134,24  | 124,79  | 108,27 | <b>75,30</b>  | 118,21 | 85,20    |
| Hotéis 5*                            | 234,62   | 285,51 | 226,37  | 187,72  | 233,69 | <b>134,10</b> | -      | (...)    |
| Preço médio de Meia Pensão (h&b)     | 140,08   | 176,61 | 147,57  | 139,92  | 130,61 | <b>100,47</b> | 109,69 | 116,54   |
| Total de Hotéis                      | 138,75   | 176,63 | 134,24  | 140,19  | 124,43 | <b>97,09</b>  | 109,94 | 104,36   |
| Hotéis 5*                            | 238,67   | 278,49 | 226,37  | 198,43  | 300,21 | <b>164,20</b> | -      | (...)    |
| Preço médio de Pensão Completa (f&b) | 183,21   | 219,06 | 203,64  | 180,35  | 168,68 | <b>134,43</b> | 156,71 | 156,17   |
| Total de Hotéis                      | 181,33   | 218,98 | 134,24  | 180,64  | 160,99 | <b>129,93</b> | 156,91 | 138,85   |
| Hotéis 5*                            | 304,02   | 341,71 | 226,37  | 250,96  | 355,33 | <b>221,18</b> | -      | (...)    |

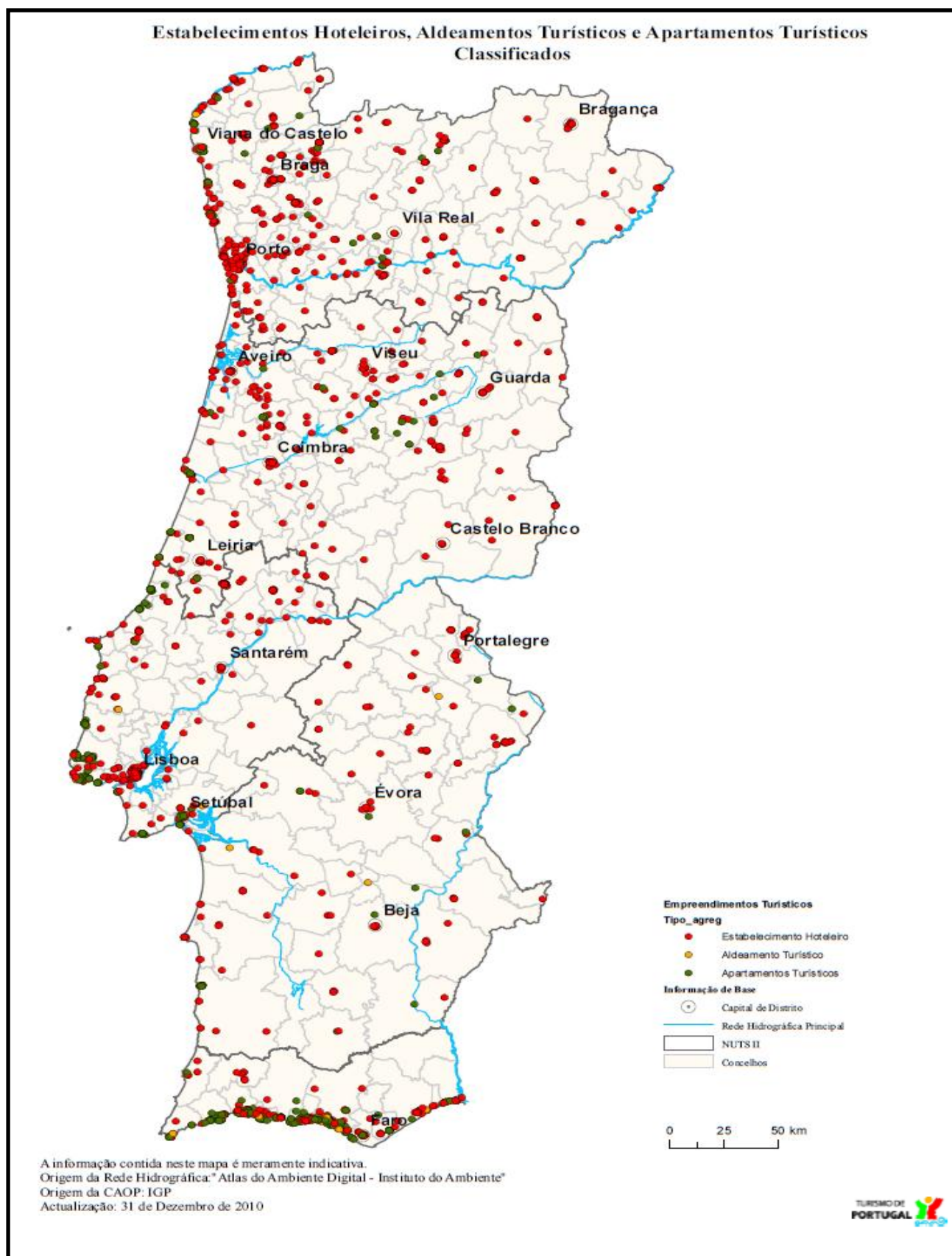
Fonte: Quadro retirado do Turismo de Portugal

Realizando uma análise global sobre a oferta turística, incidindo mais especificamente sobre a região centro (local do empreendimento), poder-se-á concluir que:

- É a que apresenta menor taxa de ocupação (28,6%);
- É a que apresenta os preços mais acessíveis;
- O mês de Agosto (74,7%) é o que apresenta maior taxa de ocupação.

Embora as regiões de Lisboa, Algarve e Madeira apresentem resultados claramente mais satisfatório que a região centro, quer no que respeita às taxas de ocupação, ou mesmo em relação aos preços praticados, importa realçar que o tipo de turismo oferecido pelo possível projeto a realizar posiciona-se num mercado claramente diferente das anteriores regiões, cuja tipologia está diretamente relacionada com o conceito “Sol&Mar”.

Figura 6| Distribuição geográfica nacional dos empreendimentos turísticos



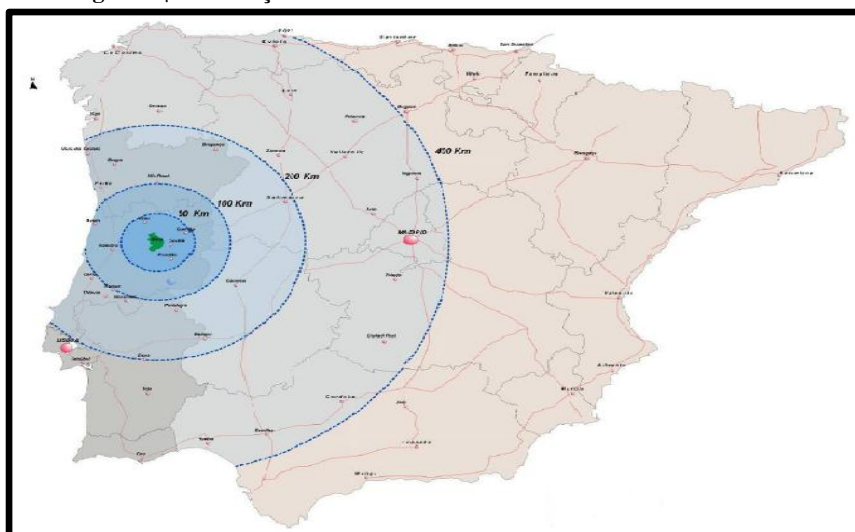
Fonte: Figura retirada do Turismo de Portugal

## II.3.2| Análise Micro-Envolvente

### ❖ Inclusão Regional

Situado no norte da Serra da Estrela, o concelho de Seia beneficia de um posicionamento estratégico no núcleo da Região Centro e do País. Tal localização, permitirá, num raio de 110 a 200 Km abranger localidades com elevada expressão sob o ponto de vista demográfico. Este facto, por si só, justifica a aposta de captação no mercado Espanhol, mercado este que funciona num registo de proximidade, com turistas a preferirem a viagem por automóvel em detrimento do uso de outros meios de viagem.

Figura 7 | Localização de Seia no contexto Ibérico



Fonte: Figura retirada do Plano Estratégico de Seia

Tabela 3| Distâncias e população das principais províncias espanholas

| Cidades               | Distância mínima (km) | População Residente |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Províncias Espanholas |                       |                     |
| Raio 200 - 300 km     |                       |                     |
| Cáceres               | 229                   | 415.083             |
| Salamanca             | 235                   | 353.619             |
| Badajoz               | 268                   | 692.137             |
| Zamora                | 286                   | 194.214             |
| Raio 300 - 500 km     |                       |                     |
| Ourense               | 308                   | 335.219             |
| Ávila                 | 338                   | 171.896             |
| Pontevedra            | 346                   | 962.472             |
| Valladolid            | 352                   | 533.640             |
| Segóvia               | 393                   | 164.268             |
| Palencia              | 398                   | 172.510             |
| Lugo                  | 400                   | 353.504             |
| Toledo                | 411                   | 697.959             |
| Léon                  | 417                   | 499.284             |
| Madrid                | 446                   | 6.458.684           |
| Corunha               | 476                   | 1.146.458           |
| Sevilha               | 485                   | 1.917.097           |

Fonte: Dados retirados do Instituto Nacional de Estatística Espanhol, do Censo Municipal de 1/1/2010



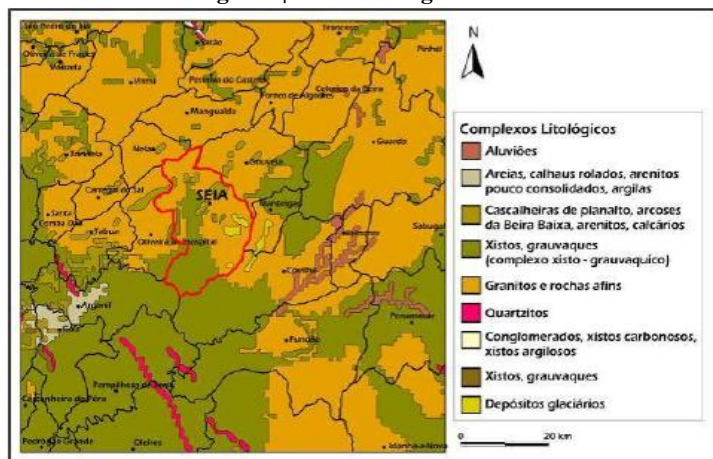
## ❖ Características Físicas

Geomorfologicamente, Seia sofre influência direta da Serra da Estrela, com altitudes máxima e mínima de 1993 e 755 metros respetivamente. Já no que concerne à sua litologia, a predominância é de rochas intrusivas graníticas, existindo também xistos, grauvaques e depósitos glaciários.

Assim, através das figuras verifica-se que a temperatura média do ar aumenta progressivamente de Sudoeste para Noroeste. No que à precipitação diz respeito, o concelho caracteriza-se por ser considerado um território bastante chuvoso, apresentando valores médios superiores aos valores médios nacionais.

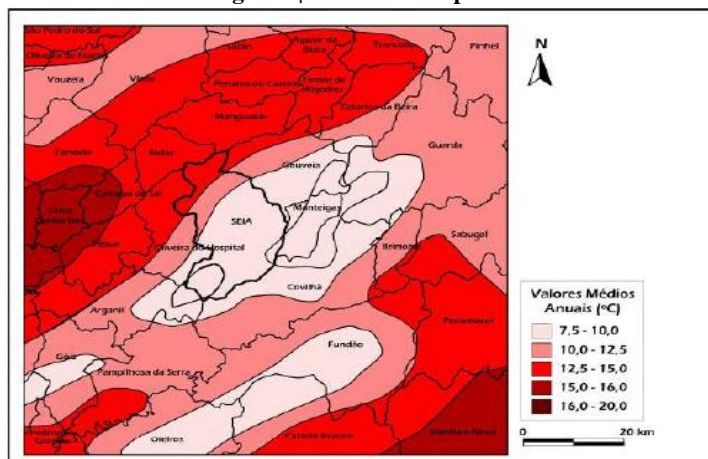
Estas características climáticas e litológicas, singulares no país, vão ao encontro das condições necessárias a que o negócio o exige. De facto, as particularidades da região permitem que nesta zona se pratique um tipo de turismo que é realizado nas grandes regiões turísticas de Portugal, como é o caso dos produtos turísticos: Sol e Mar, Golfe, Náutico ou mesmo de Negócios.

Figura 8| Carta Litológica



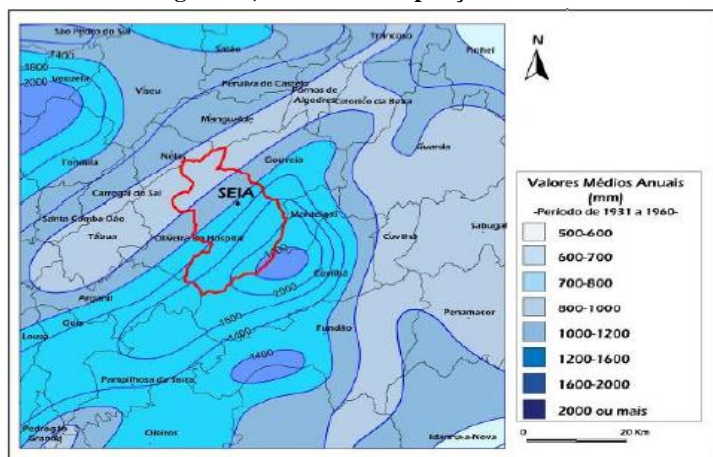
Fonte: Plano Estratégico de Seia

Figura 9| Carta da Temperatura



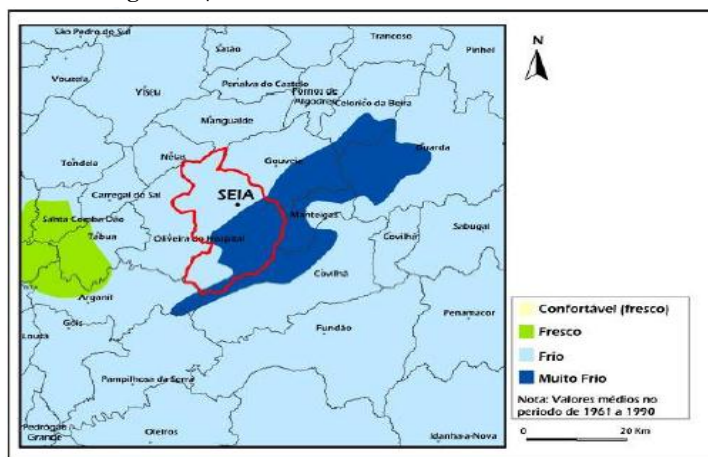
Fonte: Plano Estratégico de Seia

Figura 10| Carta da Precipitação



Fonte: Plano Estratégico de Seia

Figura 11| Índice de Conforto Bioclimático



Fonte: Plano Estratégico de Seia

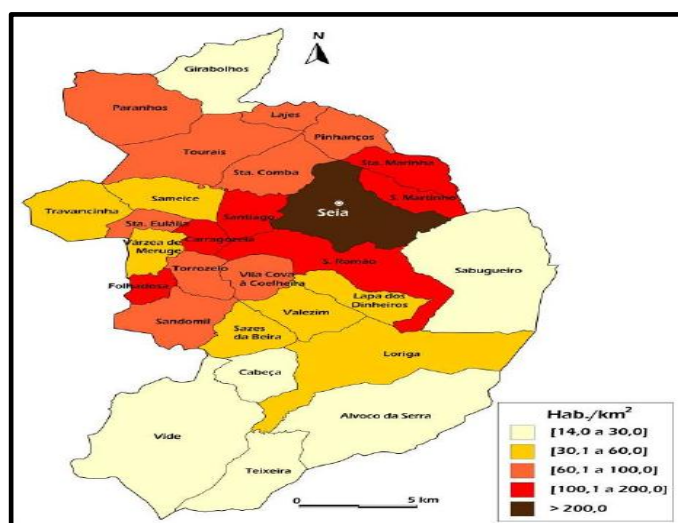
Por outro lado, Loriga é uma região rica em termos paisagísticos e ambientais, capaz de proporcionar momentos de puro bem-estar aos que a procuram, constituindo-se como um pequeno micro-cosmos de biodiversidade. Já no plano da oferta museológica e monumental, apresenta um vasto Património, quer intangível, de ordem cultural, onde se englobam as festas, as feiras, as romarias e a gastronomia; quer tangível, como as igrejas e capelas, os pelourinhos e cruzeiros, as pontes e os fontanários.

Pelo referido, compreende-se que a Serra da Estrela, região onde se insere o concelho de Loriga, e pela sua particularidade tenha justificado o seu enquadramento institucional num pólo que compreende toda a área do Parque Natural da Serra da Estrela e os municípios circundantes. Pois, numa só área territorial consegue reunir especificidades ímpares importantes, como recursos naturais, culturais e paisagísticos, mais do que em todo o território nacional.

### ❖ População e Poder de Compra

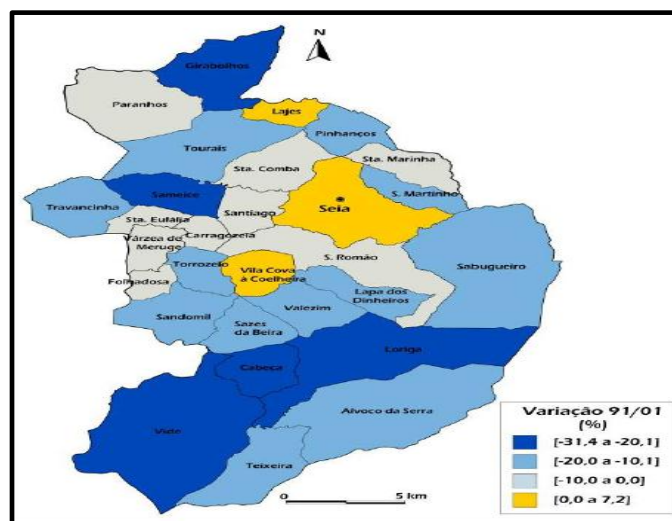
Loriga, constituída por 1053 habitantes (2011) e uma densidade populacional de 28,8 hab/Km<sup>2</sup>, apresenta uma população de idosos bastante considerável. O seu sector primário centra-se na agricultura, que é apenas de subsistência, existindo ainda alguma pecuária. Relativamente ao sector secundário, Loriga tem história na indústria têxtil, lanifícios e queijo.

**Figura 12 | Densidade Populacional, Seia 2001**



Fonte: Plano Estratégico de Seia

**Figura 13 | Variação Populacional, Seia 2001**



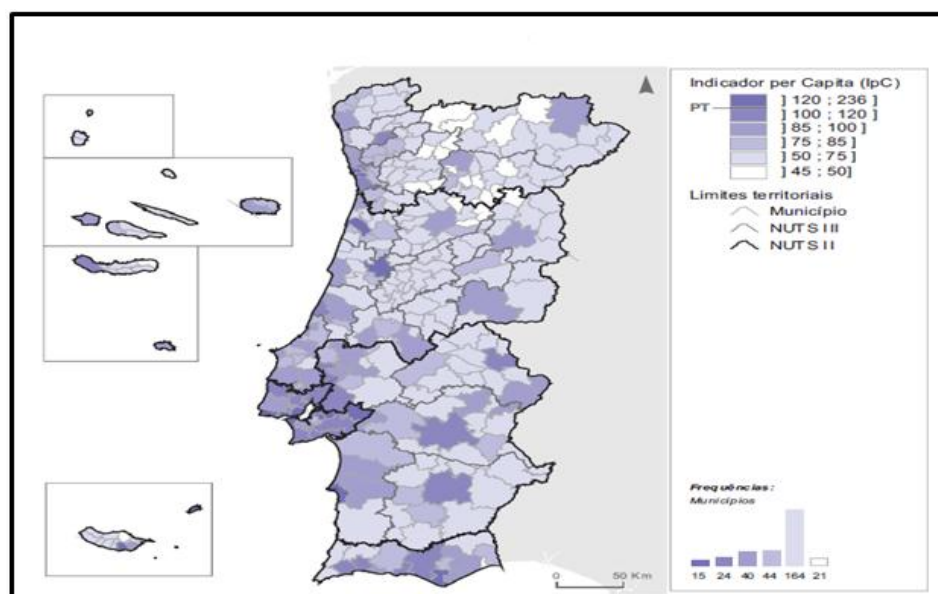
Fonte: Plano Estratégico de Seia

No que ao seu poder de compra diz respeito, os habitantes de Loriga apresentam uma reduzida capacidade, comparativamente com o restante território nacional. De acordo com o “Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2007”, Loriga posicionava-se como o 199º dos 351 municípios analisados com um Indicador Per Capita de 65,83.

Apesar de este aspeto ser negativo para os habitantes daquela região, não deixa de ser um facto que em termos de concurso constitui uma forte vantagem para a obtenção de uma boa classificação.



**Figura 14 | Indicador Per Capita por município, 2007**



Fonte: Figura retirada de “Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2007”

#### ❖ Concorrência Local

Apesar de o concelho apresentar características físicas ímpares, a oferta de alojamento é relativamente limitada, não existindo por exemplo nenhum hotel de 5\*. Por este motivo, a autarquia considera mesmo que deverá: “Agir no sentido de promover a construção de, pelo menos, uma nova unidade hoteleira de referência no concelho de Seia, atribuindo apoios ao investimento e definindo um espaço adequado para a sua localização.”(transcrição efetuada do Plano Estratégico Nacional de Seia). Atualmente existem 18 unidades de Turismo em Espaço Rural, 8 alojamentos particulares e 3 empreendimentos turísticos, merecendo um destaque especial os que se encontram sistematizados na tabela seguinte:

**Tabela 4| Empreendimentos Turísticos em Seia**

| Nome                      | Marca                     | Categoria | Capacidade | Alojamento |
|---------------------------|---------------------------|-----------|------------|------------|
| Casa da Lapa Mourisca     | Casa da Lapa              | Auditoria | 16         | 8          |
| Casa da Moreira           | Casa da Moreira           | Auditoria | 10         | 5          |
| Casa do Barroco           |                           | Auditoria | 4          | 2          |
| Casa do Fundo Pereiro     | Casa do Fundo             | Auditoria | 10         | 5          |
| Casa do Pastor            | Casa do Pastor            | Auditoria | 10         | 4          |
| Casa do Poço              |                           | Auditoria | 12         | 6          |
| Hotel Eurosol Seia-Camelo | Hotel Eurosol Seia-Camelo | ***       | 153        | 79         |
| Quinta de Cabrum          |                           | Auditoria | 4          | 4          |



Fonte: Através de Registo Nacional de Turismo, Turismo de Portugal

## **II.4| Fatores Críticos de Sucesso**

No que se reporta à identificação dos fatores críticos de sucesso do estabelecimento foram identificados três pontos-chave: o posicionamento claro que a unidade terá que ter no segmento da Saúde e Bem-estar e do Turismo Rural, o domínio do Marketing digital, por forma a atingir o cliente-alvo da unidade a um custo por contacto reduzido e a adequada articulação ao nível da promoção institucional local dos diferentes produtos já disponíveis.

## **II.5| Cliente-alvo**

Tendo em conta o tipo de turismo onde se enquadra o empreendimento realizado é possível perceber que tal projeto se destina a nichos de turistas com um determinado perfil. Como fatores determinantes destacam-se: a estrutura etária, a estrutura familiar, as habilitações académicas, o tipo de residência, o rendimento e as preferências turísticas.

Assim, tendo em conta estas características, os serviços prestados por este hotel visam atingir sobretudo 5 grandes grupos de clientes, definidos por Lopes (2005) em Reinventando o Turismo em Portugal:

- **DINKS (Doble Income no Kids):** parte deste grupo fazem todos os casais sem filhos, com idades normalmente compreendidas entre os 25 e os 45 anos, onde ambos têm rendimentos. Por norma, são trabalhadores compulsivos que estão dispostos a pagar por produtos turísticos que vão ao encontro das suas necessidades, sendo fortemente influenciados pelas marcas e propostas de valor.
- **Famílias com ou sem filhos, jovens ou estabelecidas:** este grupo, com idades compreendidas entre os 35 e 54 anos, são particularmente importantes, pois estão na fase da vida em que têm altos rendimentos. As suas motivações e preocupações com a envolvente política, social, económica e ambiental, em que vivem, refletem-se nos produtos que compram.
- **Empty Nesters:** com idades entre os 45 e 64 anos, este segmento é constituído por casais que vêm o seu poder de compra substancialmente reforçado, imediatamente após os seus filhos terem abandonado a habitação familiar. Por outro lado, no que às suas preferências turísticas diz respeito, pretendem produtos que lhes permitam desfrutar de uma longa e luxuosa reforma, em que a saúde e a boa forma física são fundamentais.
- **YAS (Young Active Seniors):** com uma idade entre os 55 e 64 anos, estes clientes têm alguma necessidade de cuidados de saúde, mas são essencialmente saudáveis e ativos, com necessidades muito semelhantes às de um consumidor jovem. Têm tendência por produtos e serviços personalizados para investir o seu tempo e dinheiro. Devido às múltiplas e variadas experiências de consumo que experimentaram, são consumidores

informados e com um elevado grau de exigência em relação à qualidade dos serviços que lhes são prestados.

- Seniores: com uma idade superior a 65 anos e com um aumento do tempo adicional para lazer, este grupo de consumidores tem tendência para gozar viagens e experiências turísticas mais longas e em destinos mais distantes. Neste grupo de consumidores seniores, a idade cronológica é diferente da idade psicológica. Ou seja, nem todos os consumidores com 75 anos têm a mesma atitude, revelando diferenças significativas na aquisição e utilização de produtos e serviços turísticos. Assim, apesar do incremento da qualidade de vida, aumentarão as necessidades de cuidados de saúde, procurando produtos e serviços complementares à experiência turística, composta essencialmente por atividades sedentárias.





Assim, analisando os diversos segmentos de turistas que o empreendimento visa alcançar, bem como o facto de os promotores deterem uma excelente rede de contactos em certos países, o Hotel “Fonte dos Amores” destina-se sobretudo às regiões do Porto e Lisboa, mas também a 3 países emissores, nomeadamente: Espanha, Holanda e Alemanha.

Torna-se pois essencial realizar um estudo descritivo, por forma a verificar se os fatores anteriormente referidos se encontram patentes no público-alvo que se pretende atingir.

## II.6| Mercados

Tendo em conta as características do negócio, bem como as características psicossociais do cliente-alvo, este destinar-se-á na captação de turistas provenientes de 4 mercados emissores: o Espanhol, que pela sua localização terá relativa facilidade em aceder ao empreendimento, o Holandês, onde os promotores detêm uma excelente rede de contactos, o Alemão cujo perfil do cidadão comum adequa-se à tipologia do negócio e o Português incidindo-se quase exclusivamente nas cidades de Lisboa e do Porto.

**Tabela 5| Matriz Mercado**

| <b>Matriz Mercado</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>Variação</b>   |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
| Mercado Nacional      | 65%         | 60%         | 55%         | 55%         | 55%         | 55%         |  |
| Mercado Espanhol      | 15%         | 15%         | 15%         | 15%         | 15%         | 15%         |  |
| Mercado Holandês      | 15%         | 20%         | 25%         | 25%         | 25%         | 25%         |  |
| Mercado Alemão        | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |  |

**Fonte: Elaboração própria**

Como é possível verificar pela tabela anterior o Mercado Nacional constituir-se-á como o principal mercado, gerando mais de metade das receitas, seguido dos Mercados Holandês, Espanhol e Alemão respetivamente.

No que à evolução diz respeito, prevê-se que a percentagem de receitas provenientes do Mercado Nacional diminua, que a do Mercado Holandês aumente e que a dos Mercados Espanhóis e Alemão se mantenha inalteradas. Nos casos em que existe alteração do peso das receitas – Mercado Nacional e Mercado Holandês – justificam-se pela acentuada crise económica e consequente perda de poder de compra, para o primeiro, e para um fácil e rápido aumento que se prevê vir a existir na rede de contactos estabelecido pelos promotores, para o segundo.

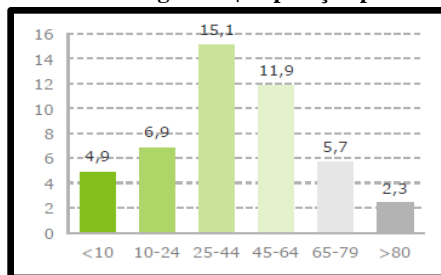
### II.6.1| Mercado Emissor Espanhol

Como principal mercado para a captação de clientes definiu-se o Mercado Emissor Espanhol. De facto, Portugal apresenta uma forte dependência do turismo proveniente de Espanha, pois cerca de 50% dos 11,6 milhões de turistas que entram em Portugal são Espanhóis (Lopes 2005). Tal significa que se o mercado evoluir turisticamente bem em Espanha, também evoluirá em Portugal.

Tendo presente que dos 54 milhões de turistas internacionais que chegam à Península Ibérica, 90% são captados por Espanha, parece claro que não existe alternativa à aposta numa estratégia de “coopetição” com o país vizinho. Assim, o posicionamento adequado para o Turismo Português passa precisamente por trabalhar o mercado numa lógica de mercado “interno Ibérico alargado” o que permitirá, em contexto de crise, ganhos para os dois países, numa cooperação que não deixa de ser competitiva.

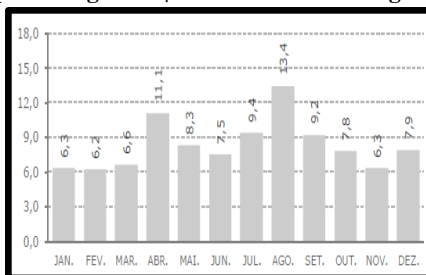
Acresce ainda que Portugal é o segundo destino turístico mais escolhido pelos Espanhóis, sendo que os segmentos que mais interesse têm para o empreendimento “Hotel Fonte dos Amores” (“25-44” e “45-64”) são os grupos populacionais do país vizinho com maior representatividade: 15,1 e 11,9 milhões de habitantes, respetivamente. Por outro lado, o turista espanhol desloca-se a Portugal na maioria das vezes de carro (55,7%) e viaja em casal (30,4%), sendo que as suas estadias demoram em média entre 4 a 7 dias. Já quando escolhem o Alojamento, o estabelecimento com a classificação de Hotel (50,9%) é o preferido dos turistas espanhóis. Ao nível de sazonalidade, Agosto, Julho e Abril são os principais meses, registando no período 778.000, 441.000 e 298.000 de dormida respetivamente, aproveitando essencialmente Verão (27,4%) e os fins-de-semana (13,4%).

**Figura 15| População por Grupos**



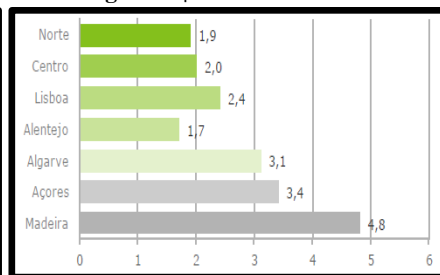
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 16| Sazonalidade das viagens**



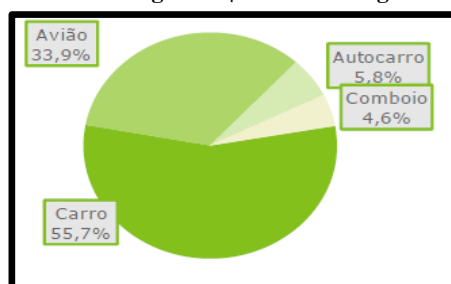
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 17| Estada Média**



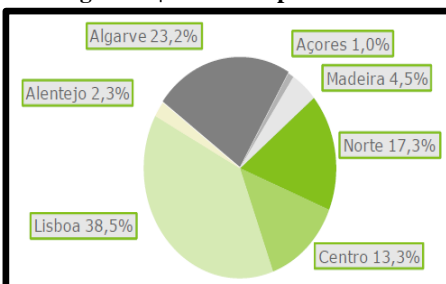
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 18| Modos de viagem**



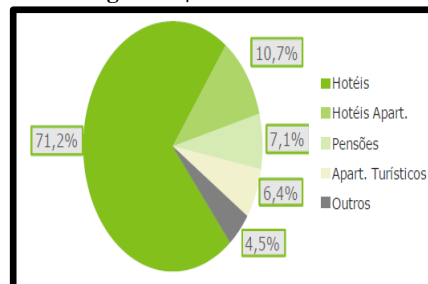
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 19| Dormidas por NUTS II**



Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 20| Dormidas**



Fonte: Turismo de Portugal

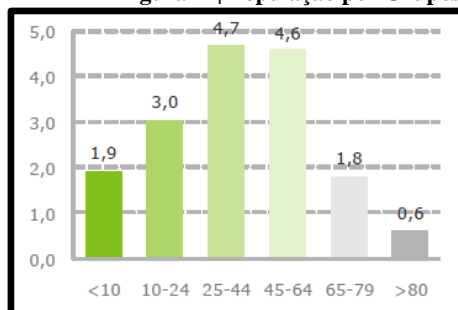
## II.6.2| Mercado Emissor Holandês

Os promotores do projeto detêm uma excelente rede de contactos na Holanda, fazendo todo o sentido este ser um dos mercados a alcançar, não só por este facto, como também por ser um mercado emissor de 22,8 milhões de turistas em 2010, com 2,4% da quota mundial (Lopes 2005). Além disso, segundo o Turismo de Portugal, em 2011, a Holanda enquanto gerador de receitas ocupava a 8ª posição da procura externa para Portugal, representando 329,6 milhões de euros de receitas, 389,5 mil hóspedes e 2,5 milhões de dormidas. De salientar também, que o Algarve é a principal região de destino, com uma quota de 67,2% em 2011, no entanto, este facto surge como oportunidade para a ideologia do projeto, já que se apostará num conceito diferente do “Sol&Praia”, que agrada a um público holandês de cariz diferente, do que vai para o destino Algarve.

Relativamente à estrutura etária, esta é composta essencialmente pelos segmentos 25-44 anos (4,7 milhões de pessoas) e 45-64 anos (com 4,6 milhões de pessoas), este último o nosso público-alvo para a unidade.

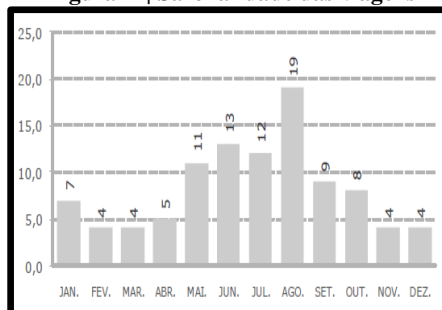
Ao nível da sazonalidade, o mês de Agosto é o mês preferencial dos Holandeses, bem como os três meses que lhe antecedem. Por norma, o turista holandês tem uma estadia de 8-14 noites (39%) em Portugal, deslocando-se para quase exclusivamente por via aérea (86%).

**Figura 21| População por Grupos**



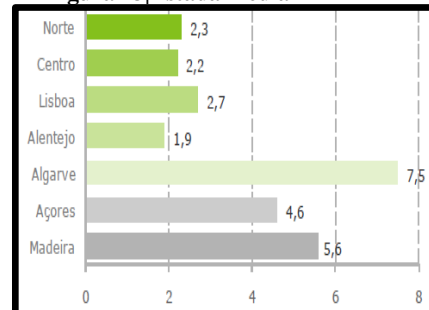
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 22| Sazonalidade das viagens**



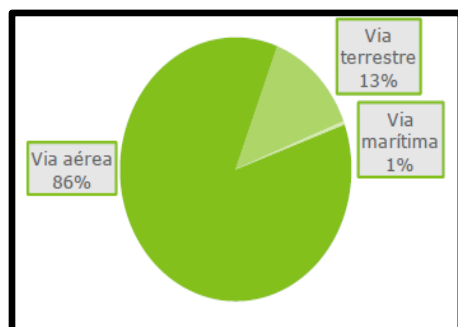
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 23| Estada média**



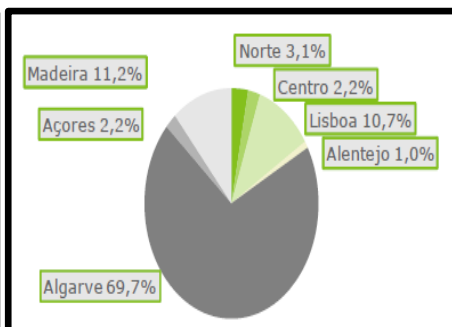
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 24| Modos de viagem



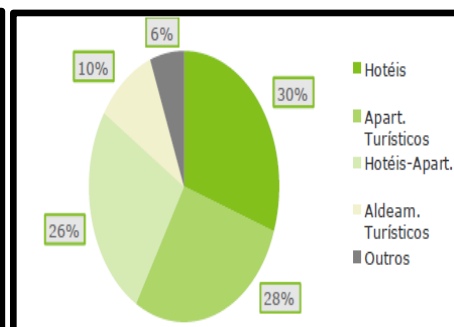
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 25|Dormidas por NUTS II



Fonte: Turismo de Portugal

Figura 26|Dormidas



Fonte: Turismo de Portugal

## II.6.3| Mercado Emissor Alemão

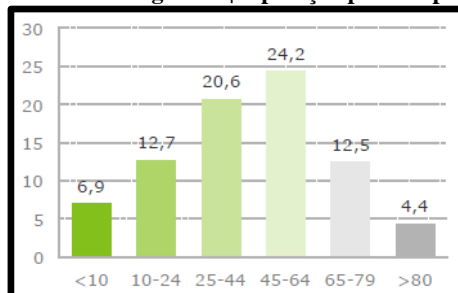
A partir da Holanda pretender-se-á trabalhar o mercado emissor da Alemanha, identificando aí operadores de *incoming* para o mercado português.

O mercado alemão é o 1º emissor de turistas a nível mundial, com 76,5 milhões de turistas e 8,1% de quota em 2010. Além disso, segundo o Turismo de Portugal, em 2011, a Alemanha, enquanto gerador de receitas, ocupava a 4ª posição da procura externa, representando 813,5 milhões de euros de receitas, 740,4 mil hóspedes e 3,4 milhões dormidas.

De salientar mais uma vez que, o Algarve (38,8%) e a Madeira (34,9%) são as principais regiões de destino, totalizando 73,6% de quota em 2011.

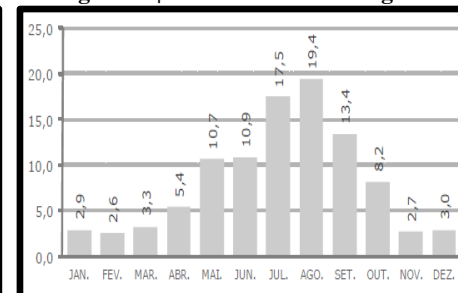
Normalmente viajam ou em casais (25,7%), ou em famílias (21,3%) tendo preferência essencialmente pelos meses de Verão – Agosto, Julho, Setembro e Junho, por ordem decrescente de preferência – escolhendo na sua estadia em Hotéis (57,5%), e viajando para Portugal essencialmente de avião (83,9%).

Figura 27|População por Grupos



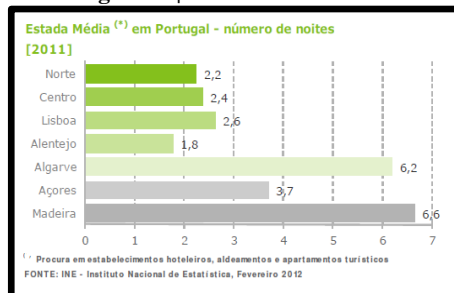
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 28| Sazonalidade das viagens



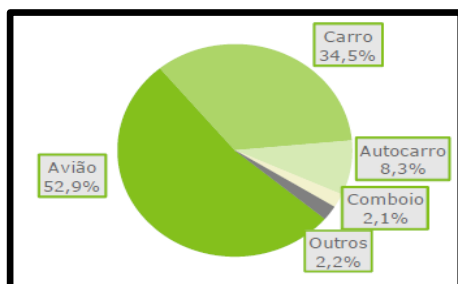
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 29|Estada média



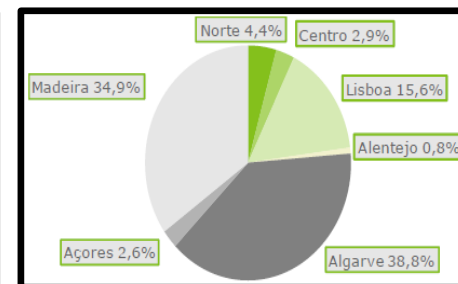
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 30|Modos de viagem



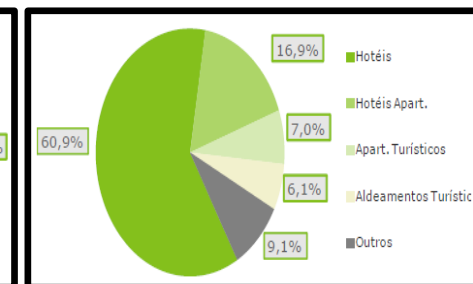
Fonte: Turismo de Portugal

Figura 31|Dormidas por NUTS II



Fonte: Turismo de Portugal

Figura 32|Dormidas



Fonte: Turismo de Portugal



## II.7| Apresentação do Negócio

### II.7.1| Conceito de Negócio e de Hotel

A partir do saber localmente detido pelo CISE, que realizou uma avaliação etnobotânica do Parque Natural da Serra da Estrela e consequente possível utilização medicinal, aromática e condimentar da flora local, foi decidido no plano da estratégia de posicionamento da unidade a construir, que se deveria apostar na utilização deste saber, colocando-o ao serviço do desenvolvimento local, centrando temática e funcionalmente a unidade em torno das utilizações medicinais e aromáticas da flora da Serra.

Aromaterapia, fitoterapia bem como o uso de técnicas de relaxamento, constituirão os atributos de produto e de nível de serviços que caracterizarão a nova unidade.

Em síntese o tema que irá marcar o conceito de interiorismo do projeto é a aromaterapia, na exata medida em que, este permite uma fácil ligação à natureza e a potenciação dessa ligação dada a implantação do hotel num terreno com forte declive.

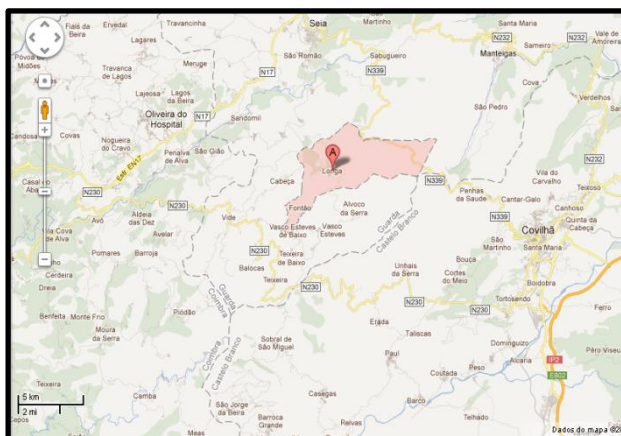
Por conseguinte, o conceito de negócio que estrutura a nova unidade compreende a interligação entre turismo rural e turismo de saúde.

### II.7.2| Inserção Urbana e Paisagística da Edificação

A construção do edifício para Hotel Rural de 5 Estrelas localizar-se-á na vila de Loriga, situada na parte sudoeste da Serra da Estrela.

A sua construção visa essencialmente, através da sua traça arquitetónica e materiais aplicar, respeitar as características dominantes da região onde vai ser implantada. Sendo a área total do terreno de 40.000 m<sup>2</sup> e a área intervencionada de 8.500m<sup>2</sup>, no restante terreno pretende-se a implementação de estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação, o desporto de natureza e a interpretação ambiental de apoio ao hotel.

Figura 33 | Localização do concelho de Loriga



Fonte: Imagem retirada do Google Maps

Figura 34 | Localização geográfica do Projeto



Fonte: Imagem fotografada localmente

Do ponto de vista funcional o edifício estruturar-se-á em quatro pisos acima da cota de soleira e um abaixo, que engloba os seguintes sectores: Unidade de Alojamento, Zona de Utilização Comum, Zona de Serviço e Zona de Atividades Complementares:

- ❖ **Unidade de Alojamento:** distribuir-se-á em três pisos (1, 2 e 3) sendo composto por 16 quartos, com capacidade para 16 camas no total. Apresentará ainda, um quarto com uma cama para hóspedes com deficiências motoras, e por fim duas suítes com capacidade para 1 cama cada.
- ❖ **Zona de Utilização Comum:** a zona comum consistirá no átrio (lobby), na receção/portaria e bengaleiro, zona de estar, serviço de bar, sala para exposições/convenções, que terá capacidade para 50 pessoas, num restaurante com capacidade para 50 lugares.
- ❖ **Zona de Serviço:** distribuir-se-á pelos vários pisos. No piso 0 estará localizada a cozinha repartida por, zona de preparação, zona de confeção, copa limpa, copa suja e zona de lavagem. No piso -1 estará localizada a lavandaria, rouparia, armazém, entrada de serviço, cais de descarga, instalações para o pessoal com balneários, uma zona de vestiário com cacifos e uma sala de refeições e convívio.
- ❖ **Zona de Atividades Complementares:** esta zona surgirá como complemento, contribuindo assim para a valorização do empreendimento. Existirá no piso -1 o SPA, prática ligada à saúde e ao bem-estar dos hóspedes, compreendendo piscina com jacuzzi, ginásio, sala de massagens, banho turco e sauna.

➤ **Tipo de Estabelecimento Hoteleiro**

- Grupo: Hotel Rural
- Categoria: 5 Estrelas
- Denominação: Fonte dos Amores

➤ **Dados Quantitativos**

- Área da Propriedade: 40.000,00m<sup>2</sup>
- Área de Implantação: 500,00m<sup>2</sup>
- Área de Bruta Construção: 2.460,80m<sup>2</sup>
- Volumetria: 8.612,80m<sup>3</sup>

➤ **Classificação**

- N.º de Unidades de Alojamento: 19
- N.º total de camas: 19
- N.º total de camas individuais: 19
- N.º de camas fixas: 19
- N.º de lugares para restaurante: 50
- N.º de lugares para a sala de exposições/convenções: 50



➤ **Dados quantitativos relativos às infra-estruturas propostas no projeto**

- Área para Court Ténis: 519,27 m<sup>2</sup>
- Área para Espaço Verde: 3.634,19 m<sup>2</sup>
- Área para Passeios: 676,81m<sup>2</sup>
- Área para Arruamentos e Estacionamento: 2.678,20 m<sup>2</sup>
- N.º de Lugares de Estacionamento para automóveis: 18
- N.º de Lugares de Estacionamento para autocarros: 1

### **II.7.3| Objetivos**

A construção deste empreendimento orienta-se, no plano estratégico, para o cumprimento de três objetivos:

1. Enquadrar a arquitetura do Hotel com a paisagem característica da zona;
2. Respeitar a ecologia e funcionar com eficiência energética;
3. Criar serviços complementares para que os hóspedes possam usufruir ativamente do Hotel e da zona onde este se encontra inserido.
4. Posicionar o mercado nos segmentos do turismo de Bem-Estar, Saúde e Natureza;
5. Oferecer um serviço de hotelaria de 5 estrelas inexistente hoje neste destino;
6. Captar turistas dos mercados do Norte e Centro da Europa que por norma realizam estadas mais longas.

### **II.7.4| Estratégia de Marketing Mix**

A estratégia de Marketing Mix do projeto assenta nas opções que irão ser tomadas, no que toca aos planos de conceção do produto, estratégia de preço, distribuição e Promoção ou Comunicação.

#### **❖ Produto/Serviço**

Com uma área total de 40.000 m<sup>2</sup>, onde 500 m<sup>2</sup> correspondem à área de implantação e 8.500 m<sup>2</sup> ao terreno intervencionado, existirá uma capacidade de 18 quartos duplos. Relativamente ao espaço da restauração haverá um bar, um restaurante e ainda uma sala polivalente.

A zona associada ao bem-estar físico, elemento estruturador da oferta de serviço, integrará um campo de ténis, uma piscina, um ginásio, uma sauna, um banho turco e um jacuzzi. Neste particular aspeto, torna-se importante justificar e descrever o facto de se orientar a temática do negócio em torno dos Tipos de Turismo classificados como Rural e de Saúde.

Primeiro, tal como descrito anteriormente, a sua localização é possuidora de características climáticas e geográficas propícias a esta tipologia de negócio.

Segundo, estes tipos de Turismo encontram-se com uma elevada taxa de crescimento, não só por parte dos turistas nacionais como pelos internacionais, constituindo-se como uma alternativa ao “Sol&Mar”.

- Turismo Rural

Neste tipo de Turismo, tal como Lopes (2005) afirma em “Reinventando o Turismo em Portugal”, pretende-se que o turista possa usufruir de momentos de contacto personalizado com recursos humanos e físicos em espaços rurais, participando consequentemente em atividades e tradições locais. Desta forma, é natural que apenas seja praticado por indivíduos com um elevado nível educacional e cultural (classe média e alta), que atribuem grande importância aos valores e identidades culturais e locais.

Relativamente à oferta existente em Portugal em 2008 (última avaliação), estavam em funcionamento 1.047 unidades de turismo de habitação e turismo no espaço rural, com um total de 11.692 camas disponíveis. Dessa capacidade, as regiões do Norte, Alentejo e Centro concentravam a maioria das dormidas estimadas no país (75%).

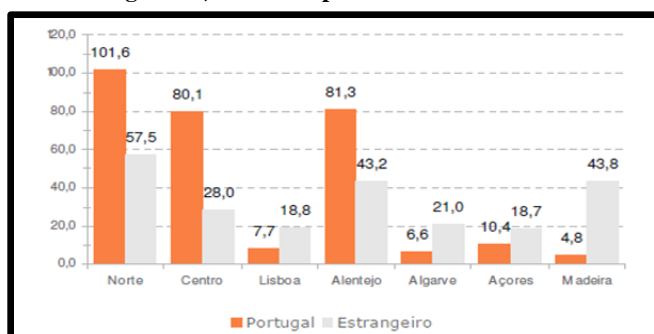
Relativamente às dormidas por mercados estrangeiros, em 2008, a Alemanha com 58 mil dormidas e uma quota de 25%, posicionou-se em 1º lugar no ranking dos mercados estrangeiros. Já a Espanha, com 33 mil, ocupava o 2º lugar (14% do total de dormidas de estrangeiros). A Holanda e o Reino Unido posicionaram-se na 3ª posição, com uma quota de 12% do total das dormidas de estrangeiros, respetivamente.

**Tabela 6| Oferta existente por modalidade de turismo**  
(Os “Outros” contemplam as casas pertencentes ao Turismo Rural e ao Turismo de Aldeia)

| Modalidade              | Estabelecimentos | Camas  |
|-------------------------|------------------|--------|
| Turismo no Espaço Rural | 416              | 4.785  |
| Agro-turismo            | 140              | 1.781  |
| Casa de campo           | 246              | 1.893  |
| Hotel rural             | 30               | 1.111  |
| Turismo de Habitação    | 233              | 2.733  |
| Outros                  | 398              | 4.174  |
| Total                   | 1.047            | 11.692 |

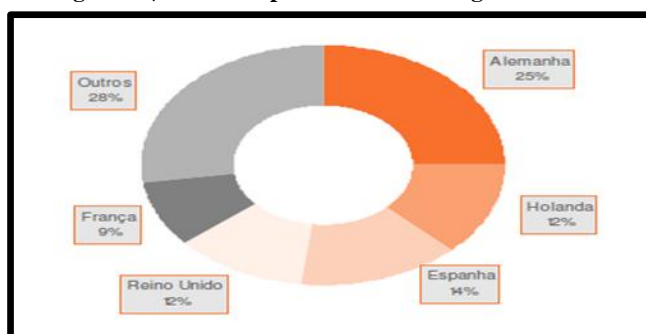
Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 35| Dormidas por NUTS II**



Fonte: Retirado do Turismo de Portugal

**Figura 36| Dormidas por mercado estrangeiro**



Fonte: Retirado do Turismo de Portugal

- Turismo de Saúde

O Turismo de Saúde consiste em “todo o tipo de deslocações a locais orientados para o bem-estar físico e emocional, capazes de fornecerem serviços de relaxamento e regeneração, através de um conjunto de cuidados medicinais, com procedimentos suplementares de anti-stress, relaxamento e beleza, num enquadramento de grande conforto” (Lopes, 2005). Por vezes, esses serviços ou produtos baseiam-se na aplicação da água com fins terapêuticos (águas com qualidades minero-naturais) ou com fins de relaxamento anti-stress e de melhoria da estética somática. Segundo o Turismo de Portugal, este tipo de turismo continuará a crescer nos próximos anos, entre 5% a 10%/ano, prevendo-se que dentro de 10 anos, o mercado duplique.

- Segmentos Turísticos em Portugal

Através de um estudo publicado no livro “Reinventando o Turismo em Portugal”, com o objetivo de realizar uma estimativa acerca da evolução dos vários tipos de turismo em Portugal, consideraram-se dois grandes grupos de indicadores: fatores de atração e fatores de competitividade, sendo posteriormente realizado uma avaliação de forma a verificar em qual deles se deveria apostar.

**Tabela 7 | Fatores de atração**

| Fatores de Atração                                | %   |
|---|-----|
| Dimensão (viagens internacionais na Europa)*      | 20% |
| Taxa Média de Crescimento Anual                   | 20% |
| Gastos médios (por estadia)                       | 20% |
| Não sazonalidade                                  | 10% |
| Fidelização/Repetitividade                        | 10% |
| Contribuição Adicional para a Economia Portuguesa | 20% |

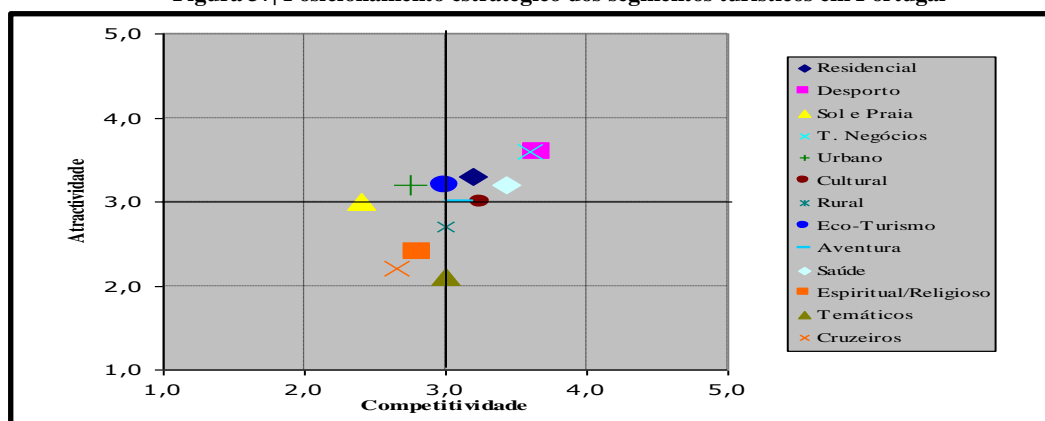
Fonte: Lopes, 2005

**Tabela 8 | Fatores de competitividade**

| Fatores de competitividade                           | %   |
|--|-----|
| Condições dos recursos físicos                       | 15% |
| Condições dos Serviços e Infra-estruturas associadas | 15% |
| Ambiente   | 10% |
| Envolvente PES                                       | 5%  |
| Maturidade Tecnológica                               | 5%  |
| Qualidade e know-How da Gestão                       | 15% |
| Qualidade e Know-How da Mão-de-Obra                  | 10% |
| Nível de Consolidação e Articulação dos agentes      | 10% |
| Preço  | 15% |

Fonte: Lopes, 2005

**Figura 37| Posicionamento estratégico dos segmentos turísticos em Portugal**



Fonte: Lopes, 2005

Tendo em conta as variáveis que preenchem os fatores de Atração e Competitividade e relacionando-as entre si, consegue-se concluir qual o desenvolvimento provável a sofrer por parte de cada um dos tipos de turismo mais conhecidos.

Assim, no que se refere aos tipos de turismo praticados no Hotel facilmente se percebe que o Rural ainda se encontra numa fase de desenvolvimento. Contudo, no que diz respeito ao Turismo de Saúde verifica-se que este se constituirá como um dos principais investimentos com retornos consideráveis, pois é Competitivo e simultaneamente Atrativo.

Tais resultados são fortemente influenciados por fatores externos, nomeadamente os que se encontram relacionados com as mudanças verificadas na sociedade atual. De facto, hoje as pessoas preocupam-se com a saúde relativamente mais cedo existindo assim a necessidade de ao longo do ano fazer períodos de férias mais frequentes, ainda que mais curtos, para recuperar física e emocionalmente do stress do dia-a-dia. Por outro lado, o fenómeno da inversão da pirâmide demográfica e a necessidade de independência funcional em escalões etários acima dos 65 anos conferem grande potencial a este tipo de turismo que funciona como pólo ligado à reabilitação, nomeadamente à recuperação geriátrica.

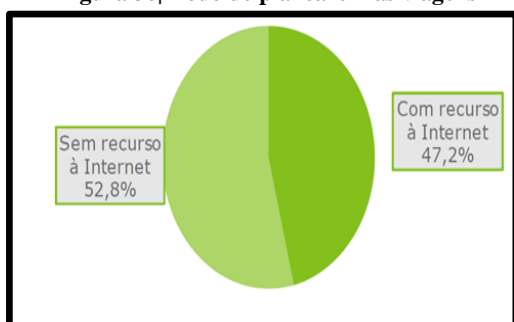
#### ❖ Preço

O nível de preços tem em conta o mercado, situando-se abaixo dos preços para a hotelaria de 5\* da região centro. A política de preços inspirar-se-á nas práticas de tudo incluído, exceção feita à restauração e bar, bem como ao serviço de massagens.

#### ❖ Distribuição

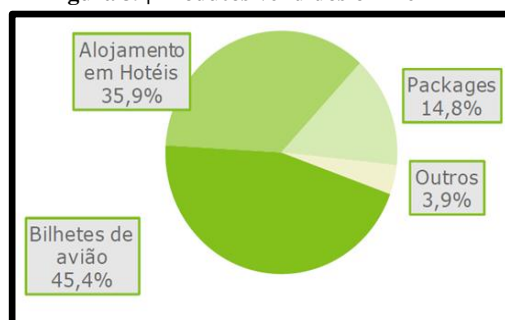
O canal de distribuição privilegiado será a internet, não descurando os canais tradicionais, o que passa pela colocação de pacotes junto dos tour operadores. Neste sentido, e como um dos mercados a atingir é o espanhol, merece destaque as estatísticas que fundamentam a aposta nestes canais. De acordo com o “Dossier do Mercado Espanhol”, em 2010 cerca de 47,2% de residentes espanhóis utilizaram a internet para planearem as viagens ao estrangeiro. Dos produtos vendidos *online*, o alojamento em hotéis foi o segundo produto mais vendido na internet (cerca de 35,9%), antecedido pelos bilhetes de avião (45,4%).

**Figura 38| Modo de planearem as viagens**



Fonte: Turismo de Portugal

**Figura 39| Produtos vendidos online**



Fonte: Turismo de Portugal

Tendo em conta a informação dos gráficos anteriores, podemos reparar que a internet é um canal de distribuição em forte crescimento. A perceção do cliente sobre a internet é a de obter um preço justo neste canal, a de encontrar com rapidez as ofertas mais diferenciadas e a de poder fácil e rapidamente proceder a reservas e marcações. De salientar também, que o comportamento de Alemães e Holandeses face à utilização da internet, como meio utilizado para planear férias, é muito marcada pela preferência crescente utilizada deste canal.

Torna-se assim evidente que apostar numa estratégia de marketing que passa pela internet é essencial, dado o crescimento “exponencial” que este recurso está a tomar. Pois, aliado à sua facilidade de acesso, está também o seu preço, pelo que a promoção da zona pode ser feita com um investimento de pequena escala, o que, há poucos anos, utilizando única e exclusivamente os meios de promoção tradicionais, era impensável, dado o elevado custo dos meios de comunicação, tais como a publicidade inserida em suportes.

#### ❖ Comunicação

Os meios de promoção e divulgação que integram o Plano de Marketing do Projeto utilizam dois media: os do meio digital, que englobam a criação de um sítio da internet, a conceder de um modo muito interativo com a possibilidade de se efetuarem reservas, inserção de conteúdos nas diferentes redes sociais como o Facebook, o Twitter, o Blogger, o LinkedIn e os do meio clássico, como as revistas e jornais orientados para os públicos profissionais do negócio do turismo, nomeada e respetivamente a “Turisver” e o “Publituris”, por exemplo.

Por último, mas não menos importante, far-se-á a produção e distribuição de flyers em Feiras direcionadas para o turismo, como a Bolsa de Turismo de Lisboa (Feira Internacional de Turismo realizada em Lisboa) e a Fitur (Feira Internacional de Turismo em Espanha realizada em Madrid). Sendo que, o objetivo de se estar presente nestas feiras será o de contactar operadores que tenham interesse em integrar na sua oferta a região de Seia.

### II.7.5| Análise SWOT do Projeto

Após este enquadramento, necessário será também apresentar a análise SWOT do Hotel para que a estratégia seja consistente.

Relativamente aos **pontos fortes**, são identificados os seguintes:

1. Conceito de negócio: o empreendimento turístico com as características que apresenta, é o único na região e alia o seu serviço ao contacto com a Natureza e a Saúde e o Bem-Estar, já que a Aromaterapia e a Fitoterapia constituem elemento essencial na definição dos atributos de serviço, constituindo-se desta forma aspetos diferenciadores do projeto;
2. Estratégia genérica de diferenciação materializada numa conceção temática de organização e estruturação do serviço sob o tema da “Saúde e Bem-Estar”;

3. Articulação das potencialidades da Serra da Estrela, nomeadamente clima temperado, pluviosidade moderadamente reduzida, inexistência de poluição sonora e ambiental, paisagem, fauna e flora, com o bem-estar e a saúde;
4. Construção harmoniosa, utilizando materiais da região, e aproveitamento do meio envolvente para práticas desportivas e culturais;
5. Capacidade de combater a sazonalidade quer das grandes metrópoles, quer no período a que respeita a estadia dos turistas, que na região é muito marcada pela ocupação de fins-de-semana.

No que se refere a **pontos fracos** do projeto destacam-se:

1. A juventude da empresa promotora;
2. As rudimentares acessibilidades naquela região.

No que concerne às **ameaças** que impendem sobre o projeto são de destacar:

1. O momento atual de crise que se vive, quer em Portugal quer em Espanha, mas que ainda assim, o rendimento médio de um espanhol é superior ao de um português, pelo que é expectável que este turista não deixe de aparecer;
2. Funcionamento do sistema de SCUTS, que tem criado uma barreira à entrada que a prazo terá de ser resolvido;
3. Concorrência dos pólos de desenvolvimento turísticos do Douro, Oeste, Alqueva e Litoral Alentejano.

Enquanto as **oportunidades** são:

1. Crescente consciencialização de que a vida nas sociedades contemporâneas é causadora de stress, o que gera clientes para o projeto;
2. Localização geográfica central muito perto da fronteira;
3. Recursos endógenos por explorar na região, no que toca à ligação à saúde e ao Bem-Estar;
4. Retração nos fluxos turísticos de longa distância dado a conjuntura económica de crise.
5. Introdução de uma unidade de 5\* na região;
6. A orientação para o negócio/segmento de Bem-Estar da empresa, constituirá um elemento de diferenciação e inovação relativamente ao mercado local e regional;
7. A articulação ativa que se pretende desenvolver com os operadores, associadas à animação, e muito particularmente a estratégias de se tomar a iniciativa de orientar os clientes para o seu envolvimento com a natureza, envolvimento que se orienta no sentido de aproveitar as finalidades terapêuticas desta relação de envolvimento, o que se complementa com o conceito de relaxamento que se pretende desenvolver no Hotel.

## II.7.6 | Necessidades de Financiamento

O custo do investimento global situar-se-á em 2.499.624€ (*Anexo 2 – Cronograma das Operações*). Contudo, tendo em conta o *Artigo 14.º, N.º1 do Decreto-Lei n.º287/2007, de 17 de Agosto*: “Não são elegíveis despesas com: a) Aquisição de terrenos”, pelo que o investimento elegível passará para 2.490.895€. A este montante são aplicadas as taxas do incentivo, que de acordo com o *Artigo 14.º - Taxas máximas e limites de incentivo – da Portaria n.º1464/2007, de 15 de Novembro* é calculado através da aplicação de uma taxa base de 45% relativamente às despesas elegíveis. Por outro lado, a este incentivo são ainda acrescidas 2 majorações, as quais a empresa respeita as suas condições de elegibilidade:

- Majoração “tipo de empresa”: onde são atribuídos 20 p.p. a pequenas empresas;
- Majoração “tipo de estratégia”: onde são atribuídos 10 p.p. aos projetos que estejam inseridos em estratégias de eficiência coletiva.

Os restantes 25% do financiamento do projeto, que terá de ter uma duração máxima de execução de dois anos, dividir-se-á entre o recurso a Capitais Próprios - em 20% - e Capitais Alheios – 5%. De facto, segundo a alínea *b) do Artigo 10º* da Portaria anteriormente referida: “o beneficiário deverá assegurar pelo menos 25% dos custos elegíveis com recursos próprios ou alheios, que não incluam qualquer financiamento estatal. Por outro lado, de forma a que o projeto seja considera económico-financeiramente equilibrado, a despesa elegível terá de ser coberta por um mínimo de 20% de Capitais Próprios. Assim, dos restantes 25% (2.499.624-1.868.172 = 631.452 €) necessários para a aprovação do projeto, 79% (499.924,80 €) seria financiado por Capitais Próprios e os restantes 21% (131.527,20 €) por financiamento bancário.










Tabela 9| Taxas máximas e limites de incentivo

|                                  |             |                     |
|----------------------------------|-------------|---------------------|
| <b>Investimento Global</b>       |             | <b>2.499.624 €</b>  |
| <b>Investimento Elegível</b>     |             | <b>2.490.895 €</b>  |
| • Incentivo – Taxa Base          | 45%         | 1.120.903 €         |
| • Majoração “tipo de empresa”    | 20%         | 498.179 €           |
| • Majoração “tipo de estratégia” | 10%         | 249.090 €           |
| <b>Total do Incentivo</b>        | <b>75%</b>  | <b>1.868.172 €</b>  |
| <b>Financiamento do Projeto</b>  | <b>25%</b>  | <b>631.452 €</b>    |
| <b>Financiamento do Projeto</b>  | <b>100%</b> | <b>631.452 €</b>    |
| <b>Capitais Próprios</b>         | <b>79%</b>  | <b>499.924,80 €</b> |
| <b>Financiamento Bancário</b>    | <b>21%</b>  | <b>131.527,20 €</b> |

Fonte: Elaboração própria com base no regulamento do QREN

## II.7.7| Avaliação do Projeto

Tabela 10/ Cash Flows Atualizados e Acumulados

|                       | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017   | 2018  | 2019  | 2020  |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
| <b>Cash-Flows</b>     | -360  | -1.563.240  | -744.169  | 276.398   | 321.399   | 215.626  | 302.124   | 261.663   | 1.672.372   |
| <b>Varição</b>        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CMPC</b>           | 2,5%  | 2,54%   | 3,62%   | 3,37%   | 3,40%   | 3,31%  | 3,09%   | 2,93%   | 2,82%   |
| <b>Fator de At.</b>   | 1   | 0,975   | 0,931   | 0,905   | 0,875   | 0,850  | 0,833   | 0,817   | 0,801   |
| <b>Cash-Flows At.</b> | -360  | -1.524.554  | -693.126  | 250.268   | 281.140   | 183.214  | 251.633   | 213.768   | 1.339.181   |
| <b>CF. At. Acum.</b>  | -360  | -1.524.914  | -2.218.041  | -1.967.773  | -1.686.633  | -1.503.419   | -1.251.786  | -1.038.018  | 301.164   |

Fonte: Elaboração própria através da realização da candidatura ao QREN

Para uma melhor avaliação do projeto de investimento foram analisados quatro indicadores: o Payback (período de recuperação), Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Índice de Rendibilidade (IR). Para esse efeito, foi incluído nesta folha as rubricas: Cash-Flows, Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC), Fator de Atualização para simplificar os cálculos, os Cash-Flows Atualizados e finalmente os Cash-Flows Atualizados Acumulados.

Os valores expressos na primeira rubrica foram obtidos através da elaboração de um mapa de Cash-Flows do Investimento, de forma a avaliar a sua performance. Tal mapa foi construído tendo por base os seus Recursos e Necessidades. Assim, nos Recursos foram considerados os Meios Libertos do Projeto, o Valor Residual do Fundo de Maneio Necessário e do Ativo Fixo, enquanto nas Necessidades incluiu-se o investimento em Ativo Fixo e em Fundo de Maneio Necessário.

Os Meios Libertos do projeto resultam da soma entre os resultados operacionais líquidos de impostos e as depreciações e amortizações, sendo ambos os indicadores retirados da Demonstração de Resultados Históricas e Previsionais da respetiva candidatura ao QREN. Aos Resultados Operacionais retirou-se o imposto do exercício ao multiplicar-se por 1 menos a taxa de IRC. Já o Valor Residual do Ativo Fixo foi obtido através da rubrica “Ativos Fixos Tangíveis” do documento Balanços Históricos e Previsionais do ano 2020.

O investimento em Ativo Fixo resulta diretamente do documento “Quadro de investimentos”, enquanto o Investimento (ou Desinvestimento) em Fundo de Maneio Necessário decorre da folha do “Fundo de Maneio”, por mim construída com base no Balanço, na rubrica “Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio”.

Analisando a evolução dos Cash-Flows verifica-se que estes apresentam valores negativos nos primeiros anos e positivos a partir do quarto. Tal facto, deve-se ao investimento necessário no segundo (62,5%) e terceiro ano (37,5%) para a construção do Hotel e aos resultados operacionais verificados nos anos seguintes, após se iniciar o seu funcionamento.



Relativamente ao Custo Médio Ponderado do Capital obteve-se através do cálculo da seguinte expressão:

$$\text{(Passivo Remunerado*Gasto Financiamento com Efeito Fiscal)} + \text{(Capital Próprio*Custo Capital)}$$

Para o cálculo do Passivo Remunerado verificou-se o peso que este detinha na totalidade do Passivo Remunerado e no Capital Próprio, sendo utilizado no numerador as rubricas: “Financiamentos Obtidos” e “Outras Contas a Pagar”. Já o Gasto Financiamento com Efeito Fiscal alcançou-se multiplicando a uma taxa de 6,5% (considerada na altura através de diversos bancos (verificar se não tem haver com o doc. do Banco de Portugal) 1 menos a Taxa de IRC.

No que há segunda parcela diz respeito, multiplicou-se a totalidade do Capital Próprio, retirado do Balanço, com os valores médios de 2010 do Custo Capital para as empresas com este CAE, de acordo com os documentos atualizados pelo Banco de Portugal. De referir também, que a este Custo Capital acrescentou um fator de atualização de 1,50%, de forma a prevenir eventuais aumentos.

Posteriormente, para o cálculo do Cash-Flow Atualizado multiplicou-se o Fator de Atualização, baseado no CMPC  $((1/(1+\text{CMPC}))^{\text{período de atualização}})$ , pelo valor do Cash-Flow. Sendo precisamente este valor, que juntamente com o Cash-Flow Atualizado Acumulado do ano anterior permite obter o valor dos sucessivos Cash-Flows Atualizados Acumulados ao longo dos anos.

**Tabela 11| Avaliação**

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>PAYBACK</b>                       | <b>8 Anos</b>   |
| <b>VALOR ACTUAL LÍQUIDO</b>          | <b>301.164€</b> |
| <b>TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE</b> | <b>5,48%</b>    |
| <b>Índice de Rendibilidade</b>       | <b>12,51%</b>   |

Fonte: Elaboração própria através da realização da candidatura ao QREN

No que ao período de tempo necessário para a recuperação do investimento inicial diz respeito (PAYBACK), verifica-se que são necessários 8 anos para que os Fluxos Atualizados Acumulados passem a positivos.

Relativamente ao VAL verifica-se que se obtém um valor positivo de 301.164€, pelo que o retorno do projeto se considera economicamente aceitável, o que permite cobrir o investimento inicial.

A TIR, que representa a taxa máxima do projeto, ou seja, a taxa que no final do período de vida do projeto iguala o VAL a zero, é realista, tendo em conta o tipo de negócio a que se refere e do forte investimento inicial.

Finalmente, o Índice de Rendibilidade, que tem como objetivo medir a rendibilidade efetiva por unidade de capital investida, obteve-se um valor de 12,51%.

## II.7.8 | Análise da Sensibilidade

Para este tipo de análise teve-se em conta o impacto causado pela variação da taxa de ocupação do hotel no respetivo VAL. Desta forma, a escolha recaiu sobre o ano de 2017, onde foi realizado uma variação de 0% a 100% na respetiva taxa de ocupação, registando-se as correspondentes variações ocorridas no VAL. É também importante referir que a escolha para o ano de 2017 teve em conta o facto de neste ano o Hotel estar já a funcionar na plenitude das suas funcionalidades e também por já obter uma certa expressividade, impossível de ter nos primeiros anos. Uma vez que apenas existiu acesso aos valores obtidos nas demonstrações financeiras foi considerado que a taxa de ocupação preencheria um total de 85% da rubrica “Vendas e Serviços Prestados” da Demonstração de Resultados ( $0,85 \times \text{Vendas e serviços Prestados}$ ). Assim, os valores obtidos nesta rubrica seriam o resultado de um produto entre o preço médio de aposento na Região Centro (dados retirados do Turismo de Portugal) com o número médio de dormidas previstas. Finalmente, para a estimação desta última parcela – dormidas previstas – considerou-se que esta resultaria do produto entre a capacidade do hotel, o número de dias por ano e a respetiva taxa de ocupação.

Assim, mantendo-se as variáveis dos restantes anos inalteradas, verifica-se que no ano de 2017, para que se obtenha um VAL positivo no final do período em estudo, o Hotel terá de obter uma taxa de ocupação relativamente pequena.

Esquema 10| Análise Sensibilidade da Taxa de Ocupação

| %  | VAL         | 50  | 733.036,00   |
|----|-------------|-----|--------------|
| 0  | -116.581,00 | 55  | 790.535,00   |
| 5  | 215.542,00  | 60  | 848.034,24   |
| 10 | 273.041,00  | 65  | 905.533,56   |
| 15 | 330.540,00  | 70  | 963.032,89   |
| 20 | 388.040,00  | 75  | 1.020.532,21 |
| 25 | 445.539,00  | 80  | 1.078.031,54 |
| 30 | 503.038,00  | 85  | 1.135.530,86 |
| 35 | 560.538,00  | 90  | 1.193.030,19 |
| 40 | 618.037,00  | 95  | 1.250.529,51 |
| 45 | 675.536,00  | 100 | 3.305.40,32  |

Fonte: Elaboração própria

## **Parte III**

### **Descrição do Estágio**

#### **III.1| Apresentação da Empresa**

Situada na Av. Dias da Silva, a empresa NextConsulting, Lda constituiu-se em 2009, a partir de dois dos seus atuais sócios, com experiência empresarial e técnica nas áreas contabilística e fiscal, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Mais tarde, veio juntar-se a este grupo outros dois elementos, um com experiência na área do Marketing, e outro com experiência na contabilidade.

Com este conjunto de aptidões, a empresa acabou por fortalecer uma estratégia de serviço completo, onde os assuntos das empresas e instituições de pequena ou média dimensão são tratados minuciosamente, indo desde o seu enquadramento legal até ao planeamento fiscal, passando naturalmente pela prestação de serviços de contabilidade em regime de outsourcing.

##### **III.1.1| Tipologia de Serviços**

A oferta da empresa centra-se sobretudo na prestação de serviços ligados à contabilidade e fiscalidade, surgindo posteriormente a consultoria como consequência da necessidade, que empresas e outras organizações, têm hoje de se prepararem adequadamente para enfrentarem o futuro, desenvolvendo-se a sua prestação de serviços nas seguintes áreas (com base na página web [www.nextconsulting.pt](http://www.nextconsulting.pt)):

- ❖ Contabilidade
- ❖ Consultoria
- ❖ Fiscalidade
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Domiciliação de Empresa
- ❖ Internacionalização

No que ao primeiro tipo de serviço diz respeito, a empresa presta-o sob a forma convencional de *outsourcing*, onde o cliente envia toda a sua documentação, para depois lhe ser devolvida sob a forma de relatório de gestão, como balancetes ou outras peças contabilísticas, ou sob a forma de implante, onde os colaboradores, nas instalações do cliente, tratam a respetiva contabilidade, sendo posteriormente a análise realizado nos escritórios da NC.

Relativamente ao segundo aspeto – consultoria – a empresa encarrega-se de proporcionar aos seus clientes serviços como:

- Auditorias de Gestão;
- Desenho e implementação de ferramentas de controlo interno;

- Avaliação global do desempenho de empresas;
- Elaboração de Planos de Negócios, orientados para o Planeamento Estratégico, como para a angariação de financiamento;
- *Turn over* organizacional ou lançamento de novos negócios;
- Preparação de dossiers de apresentação de projetos de investimento;
- Aplicação de adequado software de gestão;
- Realização de programas de auditoria de gestão orientados para a avaliação e deteção de ineficiências internas;
- Preparação de planos de marketing ou comerciais e desenvolvimento;
- Planeamento fiscal, contencioso e a peritagem fiscal de impostos.

Na área fiscal, a empresa dedica-se sobretudo a:

- Programas de auditoria fiscal;
- Estudo, planeamento e enquadramento fiscal dos clientes;
- Auditoria e teste aos procedimentos fiscais e legais;
- Apoio a reclamações e contestações;
- Reporte fiscal.

Também na área de Recursos Humanos, a empresa apresenta uma linha de trabalho capaz de desenvolver determinados processos, tais como:

- Requerimentos, comunicações, registos, autorizações e inscrições obrigatórias;
- Cadastro de pessoal (fichas de atualização periódicas);
- Processamento de salários;
- Mapas estatísticos;
- Inquéritos para o INE;
- Segurança Social;
- Elaboração do Balanço Social;
- Diagnósticos de Necessidade de Formação;
- Elaboração de Planos de Formação.
- Conceção de ações de formação.

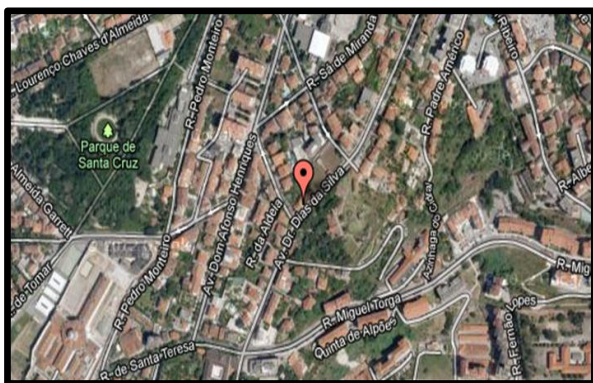
Relativamente ao seu quinto tipo de serviço – Domiciliação de empresas e atividades – são abrangidos aspetos, como:

- Receção e registo de correio;
- Atendimento telefónico e recolha de informação;
- Agendamento de reuniões;
- Organização de encontros bilaterais.

- Criação de empresa;
- Contratação bancária;
- Domiciliação de sede;
- Prospeção de mercado;
- Serviço administrativo e secretariado;
- Recepção e visita empresarial;
- Contabilidade de empresa;
- Assessoria de gestão.

Sob o ponto de vista ideológico, a empresa apresenta bem definidos a sua Missão, Visão e Valores (com base na página web [www.nextconsulting.pt](http://www.nextconsulting.pt)):

- Figura 40| Localização geográfica da Empresa**



**Figura 41| Logotipo da Empresa**



51

### **III.2| Tarefas Desenvolvidas**

De uma forma geral, a realização do estágio incidiu quase exclusivamente sobre o investimento do Hotel Rural a construir em Loriga, sendo o estudo de caso o produto de todo este trabalho. De facto, até se chegar ao resultado final, este processo teve que ultrapassar diversas fases.

Primeiramente, foi necessário realizar uma pesquisa de forma a conseguir contextualizar e descrever económica, legal e ambientalmente toda a região da inserção do investimento. Tal pesquisa baseou-se essencialmente em fontes informáticas, recorrendo-se sobretudo a entidades públicas, como foi o caso das diversas Juntas de Freguesia e Câmaras que compõem o distrito da Guarda. Desta forma, foi possível caracterizar a região em termos climatéricos, geográficos, populacionais, industriais, concorrenciais, gastronómicos, culturais e tradicionais. Simultaneamente a este processo eram estudados os requisitos e as condições necessários para uma candidatura que se adequasse com a tipologia do negócio projetado. Nesta etapa recorreu-se constantemente ao website do QREN e manteve-se contacto corrente com o departamento do Turismo de Portugal sobre esta matéria, com o objetivo de se retirarem as respetivas dúvidas.

Numa terceira fase realizou-se uma pesquisa exaustiva na procura de fornecedores de equipamento hoteleiro, tendo-se o critério de requisitar pelo menos dois diferentes para cada item de investimento. Entrou-se em contacto com as respetivas escolhas, algumas das quais de confiança por parte da empresa, por forma a estes nos transmitirem os valores que seriam necessários para a construção e revestimento de toda a unidade hoteleira. Tal facto realizou-se com o objetivo de se poder transmitir valores seguros no preenchimento da candidatura ao QREN, sabendo por certo que, caso o investimento avança-se, tais valores seriam devidamente negociados e diminuídos relativamente aos que se encontravam no catálogo.

Após este processo procedeu-se, nos prazos estipulados, ao preenchimento da candidatura e respetivo envio. Por último, tornou-se necessário retirar e esclarecer dúvidas aos órgãos competentes e responsáveis pelo formulário, realizando-se seguidamente um plano de negócio sobre o projeto.

Torna-se também importante referir que, durante todos estes processos, existiram atividades que forçosamente pela sua natureza foram realizadas individualmente, e outras em equipa. No que à primeira diz respeito foi notório que certos conhecimentos adquiridos em informática e estatística auxiliaram bastante o desenrolar do trabalho. Já na segunda, tudo o que foi aprendido na vertente de recursos humanos e de comportamento organizacional permitiu ter uma maior perceção e analisar companheiros e rotinas de trabalho, por forma a tirar uma rendibilidade maior do trabalho realizado.

**Tabela 12| Cronograma das tarefas realizadas**

| <b>Semana</b> | <b>Data</b> | <b>Tarefa</b>  |
|---------------|-------------|--|
| 1             | 20/02/2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ O programa – PROVERE</li> <li>❖ A envolvente estratégica da região</li> <li>❖ O Turismo Local e Nacional</li> <li>❖ A unidade hoteleira</li> </ul>                            |
| 2             | 27/02/2012  |  |
| 3             | 05/03/2012  |  |
| 4             | 12/03/2012  |  |
| 5             | 19/03/2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificação dos itens de investimento</li> <li>❖ Contacto com fornecedores do investimento</li> <li>❖ Atualização e organização dos orçamentos recebidos</li> </ul>         |
| 6             | 26/03/2012  |  |
| 7             | 02/04/2012  |  |
| 8             | 09/04/2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Início da candidatura ao QREN</li> <li>❖ Preenchimento do formulário da candidatura ao QREN</li> </ul>  |
| 9             | 16/04/2012  |  |
| 10            | 23/04/2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arquivamento dos documentos utilizados</li> <li>❖ Construção do plano de negócios do projeto hoteleiro</li> <li>❖ Esclarecimento de dúvidas ao Turismo de Portugal</li> </ul> |
| 11            | 30/04/2012  |  |
| 12            | 7/05/2012   |  |
| 13            | 14/05/2012  |  |
| 14            | 21/05/2012  |  |
| 15            | 28/05/2012  |  |
| 16            | 03/06/2012  |  |
| 17            | 10/06/2012  |  |
| 18            | 17/06/2012  |  |
| 19            | 24/06/2012  |  |
| 20            | 30/06/2012  |  |

**Fonte: Elaboração própria**

## PARTE IV

### Considerações Finais e Análise Crítica

Após 20 semanas de estágio curricular foi-me possível aperceber e refletir sobre determinadas temáticas que me seriam indiferentes caso tivesse optado por outra qualquer vertente.

O primeiro aspeto que começo por destacar é sobretudo de componente prática e está relacionado com a informação requerida pelo formulário da candidatura ao QREN, com os elementos necessários para a realização de um estudo de um projeto de Investimento.

A tabela anteriormente apresentada permite expor e comparar, de uma forma simplificada, os elementos requeridos e avaliados na candidatura realizada, com as etapas necessárias para a avaliação de um projeto de investimento desta natureza.

**Tabela 13| QREN/PROVERE vs. Estudo de um Projeto de Investimento**

| <b>QREN/PROVERE</b>  | <b>Estudo de um Projeto de Investimento</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fundamentação da Candidatura</li> <li>➤ Caracterização do Promotor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação</li> <li>• Participantes no capital</li> <li>• Historial da Entidade</li> <li>• Produtos, serviços e mercados</li> <li>• Pontos fortes fracos em cada área</li> <li>• D.R. e Balanço</li> <li>• Postos de trabalho</li> </ul> </li> <li>➤ Dados do Projeto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade</li> <li>• Critério A</li> <li>• Critério B</li> <li>• Critério C</li> <li>• Critério D</li> <li>• Análise estratégica da Empresa</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificação do Projeto</li> <li>➤ Estudos Prévios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos de mercado</li> <li>• Estudos de capacidade do projeto</li> <li>• Estudos de localização</li> </ul> </li> <li>➤ Análise de Rendibilidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• VAL</li> <li>• TIR</li> <li>• Payback</li> <li>• Índice de Rendibilidade do Projeto</li> </ul> </li> <li>➤ Estudos Complementares <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento</li> <li>• Risco e Incerteza</li> <li>• Estatuto Jurídico</li> <li>• Fiscalidade</li> </ul> </li> </ul> |

**Fonte: Elaboração própria**

Aquilo que é requerido e exigido pelo QREN/PROVERE neste formulário específico estrutura-se em três grandes grupos: na fundamentação da candidatura, na caracterização do promotor e nos dados do projeto, que acabam por ser complementados por diversos subgrupos. É também importante referir que, o Mérito do Projeto é calculado tendo por base as percentagens atribuídas a cada um dos critérios, como se demonstra na tabela seguinte:



**Tabela 14| Mérito do Projeto ao QREN**

| <b>Mérito do Projeto = 0,30A + 0,30B + 0,15C + 0,25D</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>A:</b> Qualidade do Projecto</li> <li>•<b>B:</b> Impacto do Projecto na competitividade da empresa</li> <li>•<b>C:</b> Contributo do Projecto para a competitividade nacional</li> <li>•<b>D:</b> Contributo do Projecto para a competitividade Regional e para a coesão económica territorial</li> </ul> |

**Fonte: Baseado no Aviso N.º15/SI/2011 do QREN**

Através da sua análise, facilmente se percebe que os elementos exigidos aos Promotores são sobretudo de carácter qualitativo. Tal facto permitirá, por exemplo, a valorização de um determinado projeto quando este estiver assente numa forte base argumentativa. Em contrapartida, poder-se-á criticar a sua estrutura pela reduzida incidência na obtenção de dados quantitativos e pela não aplicação de técnicas de análise de avaliação de projetos.

Assim, ao analisarmos os elementos pedidos na candidatura verificamos que nenhum estudo é exigido sobre o mercado ou a localização a que o projeto se destina, de forma a avaliar o perfil dos consumidores, a existência de produtos substitutos e complementares, a topografia do terreno, ou mesmo a proximidade ou não das matérias-primas.

Outro aspeto, e provavelmente o mais importante, diz respeito ao facto de não se realizar qualquer Análise de Rendibilidade. De facto, tal como referido no início do relatório, é a apresentação de indicadores que permite aos investidores tomar a decisão quanto à viabilidade ou não do projeto. Desta forma, torna-se bastante questionável o facto de não ser exigido a apresentação de indicadores como o VAL, a TIR, o Payback ou mesmo o IRP que, para além de avaliarem numericamente os sucessivos projetos, permitiria estabelecer um termo de comparação entre os mesmos.

Por último, resta referir que não é tido em conta o risco e a incerteza que o projeto acarreta consigo pois, para além de nem sequer se identificar as variáveis relevantes, não é exigido qualquer técnica que o permita avaliar.

Contudo, apesar de estes elementos não serem requeridos, no que toca aos indicadores de rendibilidade do projeto, convém referir que os responsáveis pela sua análise o poderão fazer, calculando os valores introduzidos nas projecções financeiras, nomeadamente na Demonstração de Resultados, no Balanço histórico e previsional, no Quadro de Investimento e na Estrutura de Financiamento.

O segundo aspecto que destaco diz respeito ao facto de num ambiente de trabalho não se aplicarem na integralidade os pressupostos que efectivamente nos são leccionados nas respectivas unidades curriculares. Concretamente, no que a este projecto de investimento diz respeito, estou em condições de poder afirmar que existe um conceito e uma estratégia de negócio bem idealizado, ligado ao turismo de Natureza e à Saúde e Bem-Estar de forma a se conseguir rentabilizar ao máximo as características da região onde se encontra inserido.

Contudo, carece de informação e exactidão relativamente às suas estratégias de marketing e à forma como atingir os seus mercados-alvo, mas também necessita de estudos complementares relativamente às suas necessidades de financiamento e às suas projecções financeiras.

Todavia, é importante ter em conta a relação entre os recursos humanos exigidos para que se realizem os procedimentos de forma correcta e os recursos humanos de que efectivamente a organização dispõe. Ou seja, os trabalhadores que estiveram encarregues deste projecto têm perfeitamente conhecimento do trabalho extra que tiveram de realizar para o conseguir ter pronto nas condições exigidas. Desta forma, muito naturalmente o trabalho concretizado ou se faria nas condições em que foi realizado, ou não se faria. E tendo em conta as condições económicas actuais por que a maioria das empresas atravessa, não poderia desperdiçar esta oportunidade de negócio.

Por outro lado, julgo terem existido dois factores que poder-me-iam ter facilitado a interpretação e construção de todo este processo: o primeiro diz respeito ao facto de no meu percurso académico não ter tido a unidade curricular de Avaliação de Projectos o que não me possibilitou o contacto precoce com esta temática. Segundo, penso que teria sido bastante benéfico ter visitado fisicamente o local onde o investimento ir-se-á realizar, pois desta forma poderia retirar outras ilações que não as que foram constatadas do gabinete.

No que à empresa diz respeito e tendo em conta que se encontra em fase de expansão mas com dificuldades, considero que seria útil reverem as suas normas de qualidades pelas quais se regem, modificando a sua estrutura e identificação de arquivo. Visto se tratar de uma empresa de serviços permitir-lhes-ia um acesso mais rápido e eficaz aos dados pretendidos, que muitas vezes lhes acabam por fazer perder tempo. Por outro lado, julgo que seria importante dotar os funcionários já existente de uma maior formação, para que desta forma não estejam apenas limitados à área contabilística, mas possam desempenhar tarefas ligadas sobretudo à consultoria de empresas, não deixando esse encargo apenas em duas pessoas.

De uma forma geral, apesar da duração do estágio ser relativamente curta e não me ter permitido desempenhar tarefas nas áreas ligadas à Contabilidade Financeira ou mesmo à Fiscalidade, que inicialmente estavam previstas, realizo um balanço positivo de todo o trabalho desempenhado. De facto, é vantajoso poder-se trabalhar com pessoas que tem conhecimentos profundos nos serviços que realizam, mas mais vantajoso ainda é poder-se conciliar a vertente teórica, aprendida durante o período curricular da Faculdade, com a vertente prática.

Por fim, e tendo por base a última informação, considero que seria benéfico a implementação deste tipo de estágios nas licenciaturas. De facto, durante os três anos os alunos adquirem conhecimentos que têm dificuldade em conseguir coloca-los em prática, questionando-se mesmo sobre a sua eventual utilização no mundo do trabalho. Por outro lado, uma experiência profissional permitiria retirar dúvidas quanto à exigência de certos trabalhos, que tantas vezes são comentados e depreciados sem conhecimento de causa.

# ANEXOS

## Anexo 1 - Perspectivas do "Hotel Rural Fonte dos Amores"







## Anexo 2 – Cronograma das Operações

[illegible]

[illegible]

## Anexo 3 – Formulário da Candidatura

### DECLARAÇÕES DE COMPROMISSO

#### 1. Geral

Sim Não Não  
Aplic.

Declaro que autorizo a utilização dos dados constantes desta candidatura para outros sistemas no âmbito do QREN, salvaguardando o sigilo para o exterior.

Declaro que todas as informações constantes neste formulário são verdadeiras, incluindo a veracidade dos pressupostos utilizados na definição do projecto de investimento apresentado.

#### 2. Condições Gerais de Elegibilidade do Promotor e do Projecto

Tomei conhecimento das condições gerais de elegibilidade do promotor e do projecto de acordo com o art.º 11º e 12º do Enquadramento Nacional.

Declaro cumprir ou estar em condições de cumprir as condições gerais de elegibilidade do promotor e do projecto de acordo com o art.º 11º e 12º do Enquadramento Nacional nos prazos fixados, sob pena de operar a caducidade e consequente anulação da candidatura.

#### 3. Condições Específicas de Elegibilidade do Promotor e do Projecto

Tomei conhecimento das condições específicas de elegibilidade do promotor e do projecto de acordo com o Regulamento do Sistema de Incentivos à Inovação.

Declaro cumprir ou estar em condições de cumprir nos prazos fixados, as condições específicas de elegibilidade do promotor e do projecto de acordo com o Regulamento do Sistema de Incentivos à Inovação e o presente Aviso de Abertura, bem como estar em condições de comprovar o seu cumprimento, sob pena de se poder vir a operar a caducidade da decisão e consequente anulação dos apoios que venham a ser atribuídos ao projecto.

#### 4. Obrigações das Entidades Beneficiárias

Tomei conhecimento e declaro estar em condições de cumprir as obrigações das entidades beneficiárias, estabelecidas no artigo 13º do Enquadramento Nacional, no artigo 23º do Regulamento do Sistema de Incentivos à Inovação e no Aviso de Abertura.

No caso de ser entidade adjudicante nos termos do artigo 2º do Código da Contratação Pública, declaro cumprir o regime legal de contratação pública aplicável.

No caso do projecto incluir contratos de empreitada de obras públicas e contratos de aquisição de serviços deles dependentes, financiados em mais de 50% e cujos valores contratuais sejam iguais ou superiores aos limiares comunitários, declaro cumprir o regime legal da contratação pública aplicável.

#### 5. Apoio ao abrigo das medidas de capital de risco

A entidade promotora beneficiou de apoio ao abrigo de medidas de capital de risco com participação pública? (O.T. nº 17/2011)

Data em que essa participação foi aprovada

Montante (€)

Designação do Fundo de Capital de Risco

#### Observações



## CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR

### Identificação do Promotor

|  |                      |                                    |                                       |
|--|----------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Nº de Identificação Fiscal   | <input type="text"/> |                                    |                                       |
| Nome ou Designação Social  | <input type="text"/> |                                    |                                       |
| Morada (Sede Social)   | <input type="text"/> |                                    |                                       |
| Localidade   | <input type="text"/> | Código Postal                      | <input type="text"/>                  |
| Distrito   | <input type="text"/> | Concelho                           | <input type="text"/>                  |
| Telefone(s)  | <input type="text"/> | E-mail                             | <input type="text"/>                  |
| Telefax  | <input type="text"/> | URL                                | <input type="text"/>                  |
| Tipologia de Beneficiário  | <input type="text"/> |                                    |                                       |
| Fins Lucrativos  | Sim                  | Não                                | Capital Social <input type="text"/> € |
| Data de Constituição   | <input type="text"/> | Data de Início de Actividade       | <input type="text"/>                  |
| Matriculada sob o Nº   | <input type="text"/> | Conservatória do Registo Comercial | <input type="text"/>                  |
| Identificação dos códigos de validação da IES - Informação Empresarial Simplificada/Declaração anual dos 3 anos anteriores ao ano de candidatura |                      |                                    |                                       |
|  | 2010                 | <input type="text"/>               |                                       |
|  | 2009                 | <input type="text"/>               |                                       |
|  | 2008                 | <input type="text"/>               |                                       |

### Contactos do Promotor para efeitos do projecto

|  |                      |                                    |
|--|----------------------|------------------------------------|
| Dados de contacto diferentes dos da Sede Social? | Sim                  | Não                                |
| Morada   | <input type="text"/> |                                    |
| Localidade                                       | <input type="text"/> | Código Postal <input type="text"/> |
| Distrito   | <input type="text"/> | Concelho <input type="text"/>      |
| Telefone(s)                                      | <input type="text"/> | E-mail <input type="text"/>        |
| Telefax  | <input type="text"/> | URL <input type="text"/>           |

### Entidade consultora responsável pela elaboração da candidatura

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Nº de Identificação Fiscal | <input type="text"/> |
| Nome ou Designação Social  | <input type="text"/> |
| Morada (Sede Social)       | <input type="text"/> |
| Código Postal              | <input type="text"/> |
| Contacto                   | <input type="text"/> |
| Telefone(s)                | <input type="text"/> |
| E-mail                     | <input type="text"/> |

## **CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR**

### **Evolução da entidade promotora**

Historial da entidade promotora

Referências internas identificando claramente os pontos fortes e fracos em cada área

## **CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR**

### **Produtos/Mercadorias/Serviços e Mercados**

Principais produtos, mercadorias, serviços e mercados

Envolvente - referências externas da entidade promotora identificando claramente as ameaças e oportunidades

## CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR

| Demonstrações de Resultados Históricas e Previsionais                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rubricas  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Vendas e serviços prestados   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Subsídios à exploração  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas a empreendimentos c...      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Variação nos inventários de produção  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Trabalhos para a própria entidade   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Fornecimentos e serviços externos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Gastos com o pessoal  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões)                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Provisões (aumentos/reduções)   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/revers...     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (*)      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Aumentos/reduções de justo valor  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros rendimentos e ganhos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Rendimentos suplementares   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros gastos e perdas  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Impostos indirectos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Gastos/reversões de depreciação e de amortização                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Juros e rendimentos similares obtidos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Juros e gastos similares suportados   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado antes de impostos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Imposto sobre o rendimento do período   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado líquido do período  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no r... |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

(\*) utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades

| Balancos Históricos e Provisoriais                             | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Outras   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ATIVO  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativo não corrente   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos fixos tangíveis   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Propriedades de investimento                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Goodwill   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos intangíveis   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos biológicos  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Participações financeiras - método de equivalência patrimonial |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Participações financeiras - outros métodos                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Acossuatações  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros ativos financeiros                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos por impostos diferidos                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Investimentos financeiros (*)                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativo corrente   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Inventários  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos biológicos  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Clientes   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adiantamentos a fornecedores                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Estado e outros entes públicos                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Acossuatações  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras contas a receber  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Diferimentos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos financeiros de curto prazo para negociação              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros ativos financeiros                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ativos não correntes de curto prazo para venda                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros ativos correntes  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Cassa e depósitos bancários                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TOTAL DO ATIVO   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Capital realizado  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ações (quotas) próprias  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros instrumentos de capital próprio                         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Prêmios de emissão   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Reservas legais  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras reservas  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultados transferidos  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ajustamentos em ativos financeiros                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Excedentes de revalorização                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras variações no capital próprio                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Resultado líquido do período                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Interesses minoritários  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Dividendos antecipados   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PASSIVO  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Passivo não corrente   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Provisões  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Financiamentos obtidos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Responsabilidades por benefícios pós-emprego                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Passivos por impostos diferidos                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras contas a pagar  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Passivo corrente   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Fornecedores   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adiantamentos de clientes                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Estado e outros entes públicos                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Acossuatações  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Financiamentos obtidos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outras contas a pagar  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Diferimentos   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Passivos financeiros de curto prazo para negociação            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros passivos financeiros                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Passivos não correntes de curto prazo para venda               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Outros passivos correntes                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TOTAL DO PASSIVO   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

(\*) utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades

### Designação do Projecto e Tipologia(s) de Investimento

\_\_\_\_\_

Produção de novos bens e serviços  
Adopção de novos processos ou métodos

**Enquadramento do projecto na(s) tipologia(s) seleccionada(s)**

## Calendarização e Investimento

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

114

\_\_\_\_\_

**Responsável Técnico pelo Projecto**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Actividade(s) Económica(s) do Projecto**

%

## DADOS DO PROJECTO

### Impacto e mérito do projecto - Critério A

#### Factores a abordar

- A. Qualidade do Projecto:
  - A1. Coerência e pertinência do projecto, no quadro da estratégia da empresa;
  - A2. Grau de Inovação da solução proposta no projecto.

### Fundamentação

## DADOS DO PROJECTO

### Impacto e mérito do projecto - Critério B

#### Factores a abordar

- B. Impacto do projecto na competitividade da empresa:
  - B1. Produtividade económica do projecto;
  - B2. Capacidade de penetração no mercado internacional;
  - B3. Criação líquida de emprego.

### Fundamentação



## DADOS DO PROJECTO

### Impacto e mérito do projecto - Critério C

#### Factores a abordar

- C. Contributo do projecto para a competitividade nacional.

#### Fundamentação

## DADOS DO PROJECTO

### Impacto e mérito do projecto - Critério D

#### Factores a abordar

- D. Contributo do projecto para a competitividade regional e para a coesão económica territorial.

#### Fundamentação

## DADOS DO PROJECTO

### **SI-Inovação - Análise estratégica da empresa**

Áreas de competitividade críticas para o negócio

**DADOS DO PROJECTO****Quadro de Investimentos**

| Nº | Designação | Excepção | Aquisição<br>(aaaa-mm) | Investimento | Elegível | Classificação das Despesas | Mercado | Tipologia de Investimento | SNC | Estab. | Concelho | NUTS II |
|----|------------|----------|------------------------|--------------|----------|----------------------------|---------|---------------------------|-----|--------|----------|---------|
|----|------------|----------|------------------------|--------------|----------|----------------------------|---------|---------------------------|-----|--------|----------|---------|

## DADOS DO PROJECTO

### Estrutura de Financiamento (Recursos Financeiros)

| Rubricas                                 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Total |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| <b>Capitais Próprios (1)</b>             |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Capital                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Prestações Suplementares Capital         |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| <b>Autofinanciamento (2)</b>             |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| <b>Capitais Alheios</b>                  |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Financiamento de Instituições de Crédito |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Empréstimos por Obrigações               |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Financiamento de Sócios/Acionistas       |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Suprimentos Consolidados (3)             |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Outras dívidas a Sócios/Accion.          |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Fornecedores de Investimentos            |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Locação Financeira                       |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Incentivo                                |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Não Reembolsável (INR)                   |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Reembolsável (IR)                        |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| Outros                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| <b>FINANCIAMENTO TOTAL</b>               |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| <b>INVESTIMENTO TOTAL</b>                |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| <b>INVESTIMENTO ELEGÍVEL TOTAL</b>       |      |      |      |      |      |      |      |      |       |

(1) Novos capitais próprios

(2) Resultados Líquidos + Depreciações e Amortizações + Imparidades + Provisões + Aumentos / Reduções do Justo Valor

(3) Novos suprimentos a incorporar em capital próprio até ao encerramento do projecto

### Descrição das Fontes de Financiamento

## BIBLIOGRAFIA

- Abecassis, F.; Cabral, N. (1991) *Análise Económica e Financeira de Projetos*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Araújo, António (2003) *Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Rei dos Livros
- Barros, Carlos (2007) *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*, Lisboa, Editora Vulgata, Lda
- Barros, Carlos (2000) *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*, Lisboa, Edição Sílabo, Lda
- Barros, Hélio (1998) *Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Edição Sílabo, Lda
- Brealey, R. et al. (2008) *Princípios de Finanças Empresariais*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Camacho, A.; Camacho, M. (1992) *MANUAL PARA A AVALIAÇÃO ECONÓMICO-SOCIAL DE PROJETOS INDUSTRIAIS*, Lisboa, PUBLICAÇÕES DOM QUIXOTE.
- Camacho, A.; Rosa, M. (1992) *MANUAL PARA A PREPARAÇÃO DE ESTUDOS DE VIABILIDADE INDUSTRIAL*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.
- Cebola, António (2009) *Elaboração e Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Edições Sílabo
- Clemente, Ademir; Souza Alceu (2001) *Decisões Financeiras e Análise de Investimentos*, São Paulo, Editor ATLAS S.A.
- Damodaran, A. (2001) *Corporate Finance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Freire, A. (2008) *ESTRATÉGIA - SUCESSO EM PORTUGAL*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Lopes, Hernani (2005) *Reinventando o Turismo em Portugal*, Lisboa, CTP.
- Marques, Albertino (1998) *Conceção e Análise Projetos de Investimento*, Lisboa, Edição Sílabo, Lda
- Martins, A. et al. (2011) *Manual de Gestão Financeira Empresarial*, Coimbra, Coimbra Editora.
- Mithá, Omar (2009) *Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Escola Editora
- Mota, António et al. (2006) *Finanças Empresariais - Teoria e Prática*, Publisher Team
- Silva, P. (1999) *TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS - do VAL às Opções Reais*. Coimbra, G. C. - Gráfica de Coimbra
- Soares, J. et al (1999) *Avaliação de Projetos de Investimento na Óptica Empresarial*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- <http://www.saer.pt/?lop=conteudo&op>, acedido a 22 de Junho de 2012

- <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Pages/TurismodePortugal.aspx>, acedido a 23 de Junho de 2012
- <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/MetodologiasE NomenclaturasEstatisticas/Paginas/NomenclaturaseManualdeReferencia.aspx>, consultado a 25 de Junho de 2012
- <http://maps.google.pt/>, consultado a 25 de Junho de 2012
- [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao), consultado a 26 de Junho de 2012
- <http://www.maiscentro.gren.pt/index.php?accao=comum&id=22&m=m6&s=0>, consultado a 26 de Junho de 2012
- [http://www.nextconsulting.pt/01\\_Empresa.html](http://www.nextconsulting.pt/01_Empresa.html), acedido em 28 de Junho de 2012
- <http://www.cm-seia.pt/seia2020.pdf> *Quadro de Referência Estratégico Nacional*, acedido a 29 de Junho de 2012
- [http://www.gren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=381](http://www.gren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=381), acedido a 30 de Junho de 2012